



THE PROCUREMENT

INPUTS TO SHARE, OUTPUTS TO ACHIEVE **MAGAZINE**

Speciale Rinnovamento

Come evolve il procurement

Mercato e Università

Analisi dalla Business School
del Politecnico di Milano
e da Roma Tor Vergata

International perspective

Le testimonianze EIPM, Hickey and
Associates, Optimum Procurement,
Sourcing Consulting

Best Practice

Migliorare le performance
negoziati: il caso Pietro Fiorentini

DI QUANTI PARTNER HA BISOGNO IL TUO BRAND?



FORSE NE BASTA UNO

La forza di **OPTIMA**: vent'anni di esperienza nell'ottimizzazione dei processi di stampa, dal print audit alla realizzazione dei materiali.

La solidità del gruppo **LINEA**, per offrire consulenze di comunicazione lungo tutta la filiera, dalla creatività alla produzione.

Un approccio versatile, per affiancare le aziende sempre e solo con i servizi più adatti al successo dei loro progetti.

www.linea-network.it



Brand Strategy



Below the line



Packaging



PoP Production



Smart Graphic



Post Production



Pre-Press



Digital



Retail Display Management



Exhibit and Event



Printing Management



Print Audit



Editoriale

Una scelta di valore

di Giulio Carloni

Un mio vecchio amico pubblicitario mi raccontava, qualche sera fa, della difficoltà di trovare una Unique Selling Proposition efficace per la miriade di beni e servizi che periodicamente si presentano al mercato. In una condizione di grande affollamento, è sempre più problematico trovare una chiara, concisa, semplice definizione del valore peculiare di una certa proposta, che la identifichi nella massa d'alternative possibili e che non possa essere agevolmente copiata dai concorrenti. La brand identity, che era stato un principio centrale della comunicazione anni '80 e anni '90, e in fondo anche nella prima parte degli anni 2000, ormai fa fatica a imporsi fra una massa di consumatori più attenti, più consapevoli e informati, che tramite il web sono in grado di scoprire vita morte e miracoli di qualsiasi marchio, e di condividere esperienze positive o negative con altri utenti.

Paradossalmente, il mondo della comunicazione b2c, che era sempre stato considerato la parte "alta" della comunicazione stessa, o quanto meno quella più doviziosa, contraddistinta da budget cospicui di cui il b2b non ha mai avuto disponibilità, sembra quasi guardare con un filo d'invidia i "cugini poveri" del business to business che da tempo hanno capito che il valore peculiare di ogni operatore del mercato, quello che nessun concorrente riuscirà a copiare nel breve periodo come può invece capitare con un brevetto, in ogni settore e in ogni parte del mondo, deriva dalle relazioni che si stringono e si consolidano con i partner. Non sono un di più, le relazioni. Anche in un mondo sempre più tecnologizzato, in cui le "macchine intelligenti" giocano un ruolo via via crescente nella vita di ciascuno, tanto che si parla di rivoluzione industriale 4.0 – lo ha fatto per esempio Report, la trasmissione d'inchiesta di Milena Gabanelli, che il 25 ottobre ha dedicato una puntata alle nuove fabbriche in cui gli uomini dialogano con macchinari e prodotti, così che è possibile ora razionalizzare la produzione e personalizzarla realizzando merci in relazione alla domanda, evitando eccessi d'inventario e stock di magazzino – e cioè di un cambiamento totale che arriverà a ridisegnare i centri di produzione come l'organizzazione sociale. Al contrario: sono molto più importanti oggi di quanto non siano mai state in passato, come afferma anche Larry Hochmann, uno degli esperti di business più noti al mondo, autore del recente "The relationship revolution"; perché le relazioni attengono alle persone, i cui valori restano assai più stabili di quanto non capitino ai processi, ai servizi o ai manufatti.

E le relazioni che s'incentrano su valori comuni – la concretezza, l'affidabilità, la lealtà, la ricerca costante di miglioramento, la volontà di costruire sinergie... – consolidano questi valori e creano valore esse stesse. Il senso della community ha il suo epicentro proprio in questo. Bene. Su questi valori, oggi, affonda le sue giovani radici The Procurement: una testata nuova che si sviluppa però su rapporti già stabili e duraturi, nell'ambito degli acquisti e della supply chain. Volevamo creare informazione e formazione di qualità, per il settore; rinnovarci, incominciare un nuovo tratto di strada con una nuova testata e un'attenzione costante per quel che accade anche in altre nazioni ci è sembrato il modo migliore per farlo.



**Giulio
Carloni**

#N° 1 Anno 1 - Novembre / Dicembre 2015

Sommario

- #30 International**
Optimum's 5 predictions
 - #32 International**
From Buyer to Leader for extended development
 - #34 International**
Supply Chain and Logistics in Europe
 - #36 International**
The Objective Management
-
- #01 Editoriale**
 - #04 ICT e Procurement**
L'inversione dei paradigmi nelle Telecomunicazioni e nell'IT
 - #06 Internet of Things**
Work skills for the future
 - #08 Facility Management**
L'azienda che vorrei. Generazione FM
 - #10 Procurement 3.0**
La gestione della conoscenza e dello sviluppo dei talenti
 - #12 Risk Management Outsourcing**
Riduzione del rischio: la soluzione di outsourcing Achilles
 - #14 Eventi**
The Procurement Awards 2016
 - #15 L'ora legale**
Procurement etico: solo conformità o anche efficienza?
 - #16 Training & Coaching**
Perché è tanto difficile cambiare?
 - #18 Best Practice**
Migliorare le Performance Negoziali
 - #22 Le tesi di CdVM**
Il rinnovamento prossimo venturo
 - #24 Ricerca e dintorni**
Organizzare la funzione acquisti
 - #26 Il contesto strategico**
Il Rinnovamento del Procurement
 - #28 Interviste ai protagonisti**
Gli incontri che contano
 - #29 Le case history di BMR**
Il caso Faac
 - #38 Negotiation**
Innovare il ruolo del responsabile acquisti
 - #39 eProcurement**
Ivalua on Air : una rivoluzione culturale per l'e-procurement
 - #40 Negotiation**
Metro Cash & Carry: mai sottovalutare la negoziazione
 - #41 eProcurement**
Procurement & Supply Chain Journey
 - #42 Adacitazioni**
Il valore reale dell'Azienda
 - #44 Category Management**
Category Management negli acquisti
 - #46 Locations**
Sina Hotels: quando Italian lifestyle vuol dire raffinatezza
 - #47 Nero su bianco**
The procurement value proposition
 - #48 Dematerializzazione**
La silenziosa rivoluzione della fattura elettronica
 - #50 Green&Sustainable**
Il Vendor Rating Sostenibile
 - #52 Social buying**
I CPO italiani e la sostenibilità
 - #54 Ecological Services**
Il futuro è... circolare
 - #55 Viewpoints**
Procurement Tomorrow Quali sfide?

Autorizzazione del Tribunale di Milano n° 272 del 23.09.2015

Editore

The Procurement Srl
Sede legale: piazza Pio XI, 1 20123 Milano Mi

Direttore Responsabile

Giulio Carloni

Redazione

The Procurement Magazine
Via Cesare Battisti 15
20122 Milano Mi
redazione@theprocurement.it

Pubblicità

Maria Teresa Bongiovanni
02.54102252
advertising@theprocurement.it

Progetto grafico e impaginazione

Linea Atc srl, Milano

Stampa

Linea Optima Srl
Via Paullo 9/A
20135 Milano Mi



Associato all'Associazione Nazionale Editoria Specializzata

www.theprocurement.it

Hanno collaborato a questo numero:

Achilles Group, Stefano Beretta, BMR Group, Cesare Businelli, Francesco Cali e Renato De Zotti, Enrico Camerinelli, Matteo Cavaliere, Centro Studi IFMA Italia, Gerard Chick, Alessandra Colonna, Celso Costantini, Sergio Curadi Naumann, Antonio De Carolis, Paolo Fabbri, Paolo Fincato e Drasko Jelavic, Bernard Gracia, Luca Guzzabocca, David Hickey, Angelo Jannone, Chris Lumby e Paolo Zaza, Arduino Mancini, Nicolas Meletiou, Paolo Mondo, Bernardo Nicoletti, Andrea Patrucco, Francesco Santoro, Alberto Claudio Tremolada.

L'inversione dei paradigmi nelle Telecomunicazioni e nell'IT

di Celso Emilio Costantini

Nell'arco degli anni le telecomunicazioni e l'informatica hanno profondamente visto modificarsi i paradigmi tecnologici e i modelli di tariffazione. Sono cresciute in parallelo la standardizzazione dei servizi e l'attenzione agli approcci strutturati di controllo della spesa e dei consumi (Expense Management).

È nota come "Negroponte switch" la teoria formulata nel 1989 secondo cui *"what goes over the air will go via wire and what goes via wire will go over the air"*, tutto quello che viaggia sui fili viaggerà via etere e viceversa. La televisione e la radio (la categoria delle informazioni di massa o *"broadcast"*), che storicamente arrivavano dalle antenne, ora arrivano tramite Internet e le comunicazioni individuali e aziendali, che viaggiavano sui fili del telefono e delle reti dati private, ora viaggiano tramite smartphone, tablet e PC portatili. L'inversione del ruolo tra reti fisse e reti mobili è difficile da descrivere in modo sintetico. Negli anni '90 andava di moda lo slogan *"anything, anywhere, anytime"* che rende molto bene il concetto che è entrato nella quotidianità, anche della vita privata, reso possibile dall'**enorme sviluppo delle reti mobili** che è oggi sotto gli occhi di tutti. Tutto ciò è

stato trainato dall'**impressionante aumento della potenza di calcolo dei processori e dalla miniaturizzazione delle memorie elettroniche**, secondo un fattore di raddoppio della capacità a parità di dimensione ogni 18 mesi ("legge di Moore"). La miniaturizzazione ha permesso l'enorme sviluppo delle reti fisse e mobili con processori sempre più piccoli e veloci in grado di rendere disponibili servizi commerciali sempre più performanti. Su una coppia di fili di rame la velocità di trasmissione binaria a distanza a fine anni '70 era di 300 bit al secondo! La legge di Moore ha fatto il suo corso e l'incremento delle capacità trasmissive delle reti ha seguito quello dei processori: oggi i servizi VDSL2 portano a 100Mbit/s la velocità di accesso su collegamenti in rame su reti mobili punto-punto, i servizi commerciali LTE più avanzati superano i 200Mbit/s, su fibra ottica a distanza si hanno collegamenti ben oltre 1.000.000 Mbit/s. La grande evoluzione dei servizi di trasmissione digitale a distanza ha



Celso Emilio Costantini

Bibliografia
Gordon E. Moore, "Cramming More Components onto Integrated Circuits", Electronics, pp. 114-117, April 19, 1965
Nicholas Negroponte, "Wireless revisited", Wired, August 1997
Open Networking Foundation, "Software-Defined Networking: The New Norm for Networks", Palo Alto, April 13, 2012.

▶ **Seguimi anche su**
www.theprocurement.it



Webinar
• Telecom Expense Management

permesso anche di smantellare a partire dalla metà degli anni '90 i "monopoli" naturali del settore delle telecomunicazioni e progressivamente sono cadute anche le ultime barriere geografiche e dei costi di "roaming": in Europa dal giugno 2017 non saranno più ammessi sovrapprezzi per le chiamate dall'estero e la **mapa delle comunicazioni mondiali è sempre di più simile a una nube che collega a costo zero ogni punto della terra**, senza barriere. Siamo di fronte a una vera e propria inversione del paradigma economico delle telecomunicazioni: da servizi che si pagavano "a consumo" per ogni minuto di traffico a un operatore monopolista (modello *"pay per use"*), il quale a sua volta remunerava gli altri operatori per le chiamate terminate sulle loro reti, si passa sempre di più a modelli economici "a canone" in cui il fornitore di servizio di accesso alla rete fattura all'utente finale una quota fissa mensile e non deve nulla a terzi per la terminazione della chiamata (modello *"bill & keep"*). Viceversa nel mondo dell'IT il servizio è stato storicamente costruito con hardware e risorse interne alle aziende o erogato da un unico outsourcer, con costi sostanzialmente fissi legati al dimensionamento del sistema e non tanto al suo reale utilizzo. **Lo sviluppo della capacità delle reti rende oggi conveniente esternalizzare i servizi IT in modo delocalizzato ("cloud")**, con

modelli di costo sempre più standardizzati e parametrati all'utilizzo effettivo delle risorse, in una logica *"pay per use"* che permette alle aziende di ridurre gli investimenti iniziali e di far crescere la spesa IT con la crescita del business; anche per le reti dati, storicamente "private" e dimensionate in modo rigido, si va verso modelli di rete astratti e flessibili, il cosiddetto SDN (Software-Defined Networking). Vedendo sovvertire le architetture di servizio di Telecomunicazioni e IT e invertendosi il modello economico di tariffazione dei servizi, con un'analogia ironicamente simile al paradigma di Negroponte possiamo affermare che **tutto quello che nell'ICT aveva un costo fisso avrà un costo variabile** (le infrastrutture IT, le reti private) **e tutto quello che aveva un costo variabile si pagherà sulla base di un canone fisso** (i servizi individuali di comunicazione a distanza). Sono ovviamente tendenze evolutive e la realtà è sempre sfumata tra gli opposti ma resta, al fine di negoziare correttamente i parametri economici dei servizi ICT e garantire la conformità dell'applicazione dei prezzi, la necessità di rilevare e storicizzare gli utilizzi e di affrontare il governo della spesa con tecniche di "Expense Management" (gestione dei costi generati da domanda di servizi di natura variabile) che approfondiremo in seguito in questa rubrica.

Glossario

Expense Management – insieme dei processi implementati da un'azienda per elaborare, verificare e pagare le spese variabili determinate da fattori endogeni, anche per servizi a richiesta individuale da parte dei clienti e dei dipendenti. Tali costi includono le spese sostenute per i servizi di telecomunicazioni, per l'energia e le utility, per i viaggi, per la flotta delle auto aziendali. La gestione delle spese comprende le politiche e le procedure che regolano tale spesa, così come le tecnologie e i servizi utilizzati per elaborare e analizzare i dati associati.

SDN (Software-Defined Networking) – è un approccio alla gestione di reti di computer che consente di operare attraverso una astrazione delle funzionalità di rete. Essa viene implementata attraverso il disaccoppiamento del sistema che definisce l'instradamento logico del traffico (il livello del controllo) dai sistemi e collegamenti fisici sottostanti dell'infrastruttura di rete fisica (il livello dei dati) permettendo di creare infrastrutture di rete altamente scalabili e flessibili che si adattano rapidamente alle esigenze di business.



Work skills for the future

di Sergio Curadi Naumann

Tutto sta cambiando con una velocità straordinaria; Internet e la rivoluzione digitale stanno già incidendo profondamente la vita di una gran parte di persone nel mondo, e nei prossimi anni il processo di trasformazione sarà sempre più evidente.

Di conseguenza **il lavoro sarà inevitabilmente segnato da grandi cambiamenti** e nel futuro saranno necessarie nuove competenze, un nuovo approccio mentale, più flessibilità, inedite capacità di relazione e interazione, una formazione umanistica di base completata da un set

di competenze tecniche imprescindibili, ma soprattutto un costante aggiornamento permanente per rimanere allineati con un mercato in continua evoluzione.

Il futuro del lavoro è un argomento che mi interessa molto, sia perché nella mia vita professionale ho sempre gestito team eterogenei di professionisti, sia perché ho due figli che molto presto saranno i diretti interessati da questo fenomeno.

Far comprendere ai miei collaboratori e ai miei figli l'importanza di acquisire alcune competenze per il proprio futuro è uno dei miei obiettivi primari, che mi trovo ad affrontare quasi quotidianamente.

Quali saranno le competenze che si dovranno necessariamente avere per ottenere successo nella vita professionale nel prossimo decennio?

Grazie all'attività di analisi e ricerca che sto sviluppando per IOTEXPO, il 1° Virtual Expo dell'Internet of Things, ultimamente ho letto diversi articoli e post su questo argomento, che mi hanno stimolato nell'immaginare come potrà essere il futuro posto di lavoro.

Molte società di ricerca hanno fatto diverse previsioni, e tra queste ho selezionato quella pubblicata dall'Institute for the Future e quella dell'Istituto di Ricerca dell'Università di Phoenix.



Sergio Curadi Naumann

Dal 1984 mi occupo di comunicazione attraverso i new media digitali, ho visto nascere ed evolvere la comunicazione digitale sin dalla commercializzazione dei primi personal computer e dal successivo avvento di internet. Ho partecipato attivamente a questa grande trasformazione economica e culturale come imprenditore, creando una delle prime e storiche Multimedia Factory Italiane: la EQUART, che ho guidato per quasi 20 anni coordinando e realizzando innumerevoli progetti, produzioni ed eventi multimediali. Negli ultimi anni ho svolto attivamente il ruolo di General Manager e Innovation Manager in società specializzate nella Digital Communication attivando degli Innovation Lab. Da fine 2013 sono in SATIZ Technical Publishing & Multimedia come Direttore della Divisione Multimedia Communication. A fine 2014 ho ideato e realizzato con il mio team di SATIZ TPM "IOTEXPO", il 1° Virtual Expo dell'Internet of Things. Da gennaio 2014 lavoro allo sviluppo della piattaforma IOTEXPO per la mappatura e la catalogazione di tutti i progetti, le soluzioni, i prodotti e le aziende che si occupano di IoT e ad altri nuovi progetti di comunicazione crossmediale. Da settembre ho affiancato all'attività di IOTEXPO anche INTERNET OF ARTISTS, la nuova startup inglese di cui sono cofondatore, che sta sviluppando il progetto d'una piattaforma digitale innovativa per far interagire le community di artisti e musicisti nel mondo.
<http://www.sergiocuradi.com/work-skills-for-the-future/>

▶ **Seguimi anche su**

www.theprocurament.it

Video
• Il progetto IOTEXPO



Da questo studio emerge un elenco di competenze necessarie per ogni lavoratore nei prossimi 5 anni: i driver del nuovo set di abilità. In primo luogo, è importante evidenziare che i sei fattori chiave del cambiamento sono:

- #1. **Longevità**: le persone vivono più a lungo.
- #2. L'aumento di macchine e sistemi intelligenti determina l'aumento e l'estensione delle capacità di interagire con la tecnologia.
- #3. **Internet of Things**: ci sarà un incremento esponenziale di tecnologie e sensori che determineranno l'ottimizzazione e il miglioramento di molti processi grazie all'analisi e all'elaborazione dei dati, fattori che renderanno il mondo un sistema mappabile e programmabile in molti aspetti.
- #4. **Evoluzione dei New media**: i nuovi strumenti di comunicazione emergenti richiederanno una nuova alfabetizzazione dei media digitali.
- #5. **Organizzazioni Iperstrutturate**: le tecnologie social guideranno nuove forme di produzione e di creazione del valore.
- #6. **Mondo globalmente connesso**: le capacità di diversificare e adattarsi saranno fattori centrali nel processo lavorativo.

Questi fattori di cambiamento globale determineranno le future capacità lavorative di cui tutti avremo bisogno nel 2020, e quindi nell'arco dei prossimi 5 anni; sono una combinazione di fattori che avranno un impatto profondo sul modo di agire e di pensare, e su come useremo la tecnologia, aspetto che sarà sempre più una naturale estensione della nostra vita quotidiana.

Ecco quindi le cosiddette skill, o per meglio dire in italiano le competenze su cui lavorare immediatamente per essere pronti ad affrontare il lavoro nei prossimi anni:

- Skill 1. Sense-making**: capacità nel dare senso, significato e profondità al proprio operato;
- Skill 2. Social Intelligence**: capacità di connettersi agli altri in modo profondo e diretto, attraverso l'immedesimazione e la capacità di ascolto, per stabilire relazioni



- armoniose e stimolare reazioni;
- Skill 3. Novel & Adaptive Thinking**: capacità di pensare con punti di vista alternativi e trovare soluzioni e risposte utilizzando metodi non convenzionali;
- Skill 4. Cross-cultural competency**: capacità di operare in diversi contesti culturali;
- Skill 5. Computational Thinking**: capacità di analisi per estrarre significato e concetti da grandi quantità di dati;
- Skill 6. Alfabetizzazione ai nuovi media**: capacità di valutare criticamente e sviluppare contenuti attraverso e per i nuovi media, e di utilizzarli per la comunicazione persuasiva;
- Skill 7. Transdisciplinarity**: alfabetizzazione nella capacità di comprendere i concetti osservandoli da più aspetti disciplinari;
- Skill 8. Design mindset**: capacità di rappresentare e sviluppare le attività dei processi al fine di ottenere i risultati desiderati;
- Skill 9. Cognitive load management**: capacità di discriminare e filtrare le

informazioni per importanza, e di capire come massimizzare la loro comprensione;

Skill 10. Virtual Collaboration: capacità di lavorare in modo produttivo, e dimostrare impegno e presenza come membro di un team virtuale.

Sono e saranno dieci competenze strategiche, assolutamente non banali, che richiederanno tempo e un grosso sforzo evolutivo sia del singolo individuo, sia della società nel suo complesso.

Una cosa comunque è certa: la vita professionale richiederà sempre più impegno, studio e aggiornamento costante per crescere e raggiungere i propri obiettivi e rimanere allineati con un mondo che evolve più rapidamente.



Keywords

Future, Future Technologies, Innovazione, Trends 2020, aggiornamento permanente, cognitive load management, competenza interculturale, competenze, computational thinking, cross cultural competency, design mindset, domani, future, futuro, intelligenza sociale, lavoro, novel & adaptive thinking, sense-making, skills, social intelligence, transdisciplinarity, trends, virtual collaboration, work.



L'azienda che vorrei.

Generazione FM

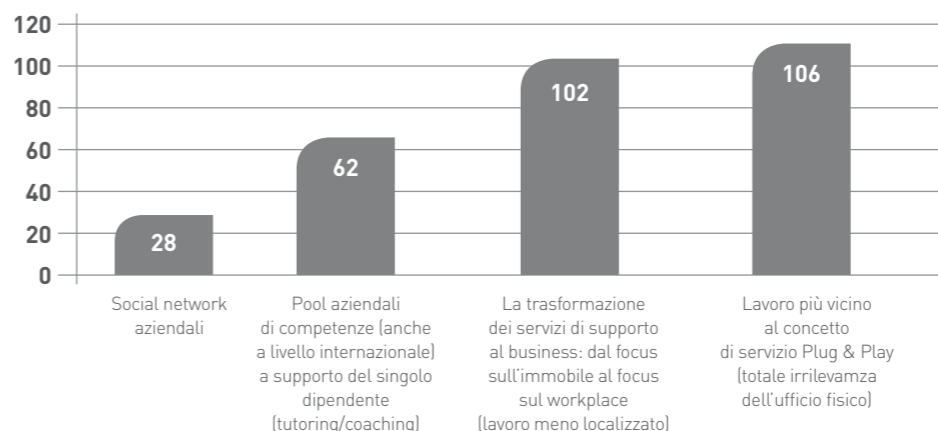
a cura del Centro Studi IFMA Italia

“Il futuro è già qui!” Con questa frase si è conclusa la conferenza sull'anteprima de “L'azienda che vorrei”, che si è tenuta il 28 ottobre presso il Palazzo delle Stelline a Milano, durante il Facility Management Day.

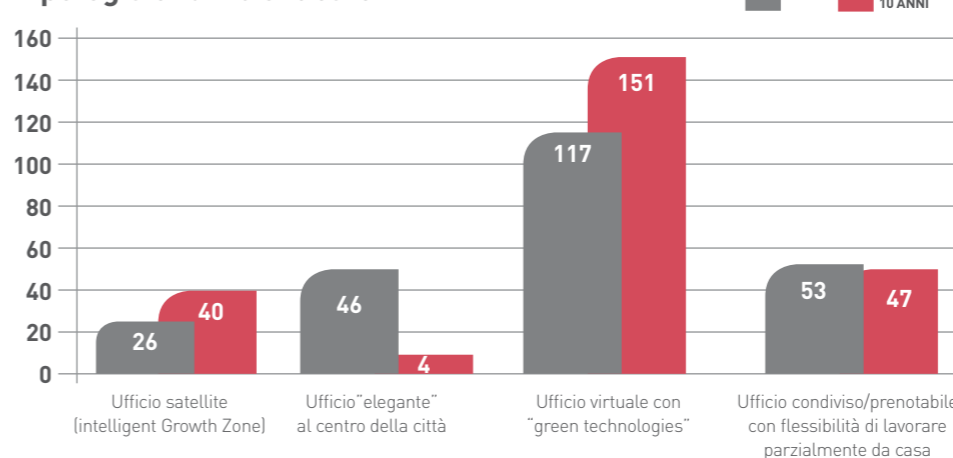
Proprio così, perché i risultati della ricerca ci portano fondamentalmente due dati: che **cambiano le modalità con le quali valutiamo il valore di un'azienda** (la “vision aziendale”, il 45%) e che il **concetto di “lavoro flessibile”** si è spinto fino a far **desiderare alle persone di poter lavorare, almeno parzialmente, da casa**.
La **ricerca condotta da IFMA Italia tra settembre e ottobre 2015** ha agganciato l'interesse di una categoria di rispondenti di **profilo medio-alto** (il 47% del campione è “quadro” o dirigente), **perlopiù maschile** (il 59%), appartenenti ad **aziende medio grandi** (il 58% dei rispondenti lavora in aziende con più di 250 dipendenti). Il 76% ha un'età maggiore di 39 anni e il 90% passa almeno 6 ore in ufficio.

Questo profilo ci dà lo spunto per tratteggiare un ritratto di quella che sarà l'azienda di domani, la sua organizzazione e il suo modo di intendere l'attività produttiva, ma si tratta di un domani che è davvero già dietro la porta (ricordiamo, il ¼ del campione hanno più di 39 anni) e che rischiamo di superare ancor prima che qualcosa all'interno delle nostre organizzazioni possa essere cambiato (le esigenze cambiano repentinamente, le organizzazioni sono molto lente nel prendere decisioni).
I risultati della ricerca ci danno lo spunto per capire come **deve cambiare, a questo punto inesorabilmente, il ruolo del Facility Manager**. È davvero il suo momento: il cambiamento è anzi già avvenuto e sempre più l'attenzione si sposta dai servizi di supporto al business e all'immobile ai servizi al **workplace**, ovunque esso sia.

Quali pensa saranno tra 10 anni le tecnologie e le soluzioni (anche organizzative) che trasformeranno l'ambiente dei lavori in generale?



Tipologia di ufficio ideale?



La maggior parte dei rispondenti ha scelto l'opzione secondo la quale l'azienda dovrebbe investire in maggior tecnologia per dare maggior peso alla flessibilità lavorativa e poter lavorare alcuni giorni da casa. Prevalso l'idea di azienda futura nella quale si predilige un modello di “ufficio virtuale” a discapito di quello elegante situato al centro delle principali città. Tutto questo ci trasmette una **dematerializzazione del compito del Facility Manager** che sempre più si deve spingere oltre il confine fisico dell'edificio e dell'azienda per varcare quelli più legati al concetto di servizio allo scopo di cogliere nuove opportunità per il proprio mestiere e la propria professionalità e per il business principale e distintivo della propria azienda.

Il concetto di servizio è la vera chiave di volta, visto come “esperienza” più che come una sequenza di attività all'interno di una pianificazione.

Il ruolo diventa quello di “Governatore” delle informazioni che sempre più devono scorrere veloci e senza “veli”. La relazione all'interno e all'esterno della propria organizzazione è l'elemento chiave. **Il Facility Manager dunque non è solo traghettatore del cambiamento ma soprattutto sviluppatore di nuove idee**, potendo però disporre di un costante aggiornamento sugli obiettivi e sugli orientamenti degli stakeholder **in modo da poter anticipare i “bisogni” del business**.

Le persone, è ciò che emerge dalla ricerca, chiedono di poter condividere i bisogni del business, di costruire relazioni e *networking* in modo sempre più spinto, creare un ambiente più *smart* e meno costoso, dare valore alle differenze e alla “cultura aziendale”, lavorare costantemente sul team building e sui concetti di *fiducia*, *trasparenza* e *tenacia*. È per questo motivo che chiudiamo con la frase di inizio: IL FUTURO È GIÀ QUI...



La gestione della conoscenza e dello sviluppo dei talenti: un nuovo imperativo per le organizzazioni di approvvigionamento

di Cesare Businelli

C'è sicuramente aria di innovazione e rinnovamento anche all'interno delle direzioni acquisti. In uno scenario che continua a evolversi rapidamente, la gestione del talento e della conoscenza all'interno di un'organizzazione efficace sta diventando sempre più importante. I cambiamenti principali possono essere individuati in:

- **Globalizzazione e virtualizzazione:** gli acquisti stanno diventando via via più globali per cui lavorare in "sourcing team" virtuali sta diventando sempre più comune.
- **Mercato dei talenti più competitivo:** con la ripresa economica sta scarseggiando manodopera specializzata in approvvigionamento avanzato.
- **Nuove competenze richieste:** siccome la funzione continua ad evolversi, stanno emergendo richieste di competenze nuove e specifiche, spesso difficili da valutare.
- **Connected Workforce:** poiché i dispositivi mobili e applicazioni di lavoro diventano la norma, le aziende lottano con la transizione dalla tradizionale giornata lavorativa di 8X5 a favore di un ambiente operativo 24/7 (basti pensare a quante aziende operano ormai contemporaneamente sia nel mercato europeo, sia in quelli asiatico e americano).
- Per i professionisti degli acquisti tali cambiamenti richiedono lo **sviluppo di competenze e qualifiche specializzate**. È necessario che il CPO garantisca che le sue competenze e quelle del suo team siano in linea con le esigenze in continua evoluzione dell'organizzazione. Le evoluzioni riguardano:
 - **Nuovi processi:** sono intervenuti grandi cambiamenti nei processi, alcuni dei quali non esistevano 10 o 15 anni fa; tra questi, per esempio, il sourcing strategico, lo sviluppo dei fornitori, il supplier relationship management, la gestione dello spending.
 - **Tecnologia:** è ormai disponibile un numero senza precedenti di nuovi strumenti e tecnologie quali suite di sourcing strategico e strumenti di eSourcing, di data mining, analisi dello spending, sviluppo e gestione del contratto, qualifica, analisi e valutazione delle prestazioni dei fornitori.
 - **Mercati in evoluzione e mutamento degli ambienti normativi:** la vasta espansione del mercato di fornitura, da un ambito prettamente locale a dimensioni nazionali e quindi globali in un tempo relativamente breve, ha di fatto aumentato esponenzialmente la volatilità del mercato, con conseguente maggiore enfasi sulla gestione del rischio.
 - **Maggiori aspettative:** le organizzazioni di approvvigionamento hanno maggiori aspettative di diventare partner strategici del business contribuendo al risultato operativo di tutta l'azienda e quindi incrementando il proprio contributo di valore.



Cesare
Businelli

Sono un professionista senior della supply chain e degli acquisti la cui passione consiste nell'aiutare le aziende a raggiungere i loro obiettivi di business attraverso l'eccellenza nello sviluppo dei talenti e le tecnologie innovative. A chi opera nel procurement serve sviluppare un ampio spettro di competenze: gestione strategica dei costi e della relazione coi fornitori, sourcing, negoziazione, supply chain risk management. Contribuisco alla maggiore efficacia aziendale tramite la valutazione delle competenze, la ridefinizione della struttura, i processi di ottimizzazione e la scelta delle giuste tecnologie per superare i competitor.

▶ Seguimi anche su
www.theprocurment.it



Webinar

- La valutazione economico-finanziaria dei fornitori; strumenti e metodologie per prevenire i rischi di default del fornitore
- Supply Chain Risk Management

Nuove competenze richieste ai talenti negli approvvigionamenti moderni

Le aziende che stanno gestendo con successo la transizione verso una funzione acquisti al passo coi tempi stanno sviluppando **programmi per assicurarsi che tutti gli addetti siano dotati delle competenze necessarie (hard e soft)**, tra cui per esempio spiccano la capacità di capire e operare in mercati globali dinamici e navigare nel sempre mutevole scenario dello sviluppo tecnologico. A causa della necessità da parte degli acquisti di operare in un ambito di stretta collaborazione con gli "stakeholder" interni, **gli acquirenti di nuova generazione si trovano a risolvere problemi analitici sempre più complessi, oltre a dover possedere le competenze trasversali necessarie per gestire categorie merceologiche di non "tradizionale" competenza** e lavorare con gli enti interni interessati al fine di sviluppare il consenso relativamente a una strategia di sourcing. Il seguente elenco include alcune soft skill comportamentali e di collaborazione che "rompono" il paradigma delle competenze degli "acquisti tradizionali":

- Analisi economico/finanziaria e sviluppo di business case
- Scouting globale
- Pensiero strategico/capacità concettuale
- Comunicazione e abilità di operare in team multiculturali
- Agilità e flessibilità di apprendimento
- Conoscenza approfondita (anche tecnica ove necessario) delle categorie di competenza
- Conoscenza dei processi di sourcing strategico.

Gestione della conoscenza

La conoscenza è il capitale intellettuale essenziale per il successo a lungo termine di qualsiasi organizzazione di approvvigionamento. Pertanto, i vantaggi di una gestione efficace non possono essere sottolineati a sufficienza. La costruzione di un'iniziativa globale di gestione della conoscenza non può esimersi dal considerare i seguenti fattori chiave:

1. Knowledge Process: questa componente vitale implica la documentazione dei processi in modo formale, com'è nel caso del sourcing strategico, del category management, della category strategy, della gestione delle relazioni e di quella dei contratti.

La globalizzazione impone di dotarsi di adeguati modelli, template, toolkit e modelli di costo per garantire la standardizzazione e la condivisione.

2. Knowledge Technology: negli ultimi dieci anni, la tecnologia è diventata sempre più complessa e prevalente. Gli strumenti di eSourcing, analisi e gestione della spesa e dei contratti e la predisposizione di modelli connessi con le nuove tecnologie sono fondamentali, soprattutto perché la maggior parte dei dipendenti sono ora utenti di tecnologia.

3. Formazione e sviluppo delle competenze: le organizzazioni di approvvigionamento stanno diventando

sempre più sofisticate nel loro approccio alla formazione e allo sviluppo delle competenze. Molti stanno conducendo assessment delle competenze per individuare le lacune nell'organizzazione. In base alla valutazione viene creata una roadmap di sviluppo specifica a livello individuale e/o di team che vede anche la nascita di iniziative strutturate come quella della creazione di una Procurement Academy.

4. Category Knowledge e Market Intelligence: diventa fondamentale per documentare formalmente le conoscenze relative a una categoria merceologica. Le organizzazioni di approvvigionamento più avanzate stanno usando processi formali e standardizzati di acquisizione delle informazioni critiche relative ad ogni categoria di spesa. Vengono inoltre codificate e condivise le migliori pratiche di sourcing, le informazioni di market intelligence, le sorgenti di dati, i modelli di should cost.

5. Centro di Eccellenza: le aziende Best-in-class costituiscono organismi quali i Centri di Eccellenza (CoE), che sono a tutti gli effetti "custodi dei processi" formali per acquisire e organizzare i contenuti all'interno di un programma formale di gestione della conoscenza. Il CoE diventa lo "one-stop shopping" per la gestione di aspetti come l'aggiornamento dei dati e dei processi, le competenze tecnologiche, l'intelligenza di mercato sia interna sia esterna, la conoscenza e le strategie specifiche di categoria, e così via.



La soluzione di outsourcing Achilles

a cura di Achilles Group

Riduzione del rischio attraverso la gestione organica e accurata delle informazioni e dei documenti prodotti dai fornitori

#PROBLEMA:

Negli ultimi anni, con lo sviluppo e l'implementazione di sistemi di e-procurement e di approccio strutturale per la qualifica dei fornitori, moltissime aziende hanno migliorato notevolmente l'efficienza dei propri processi di acquisto.

Tale attività ha però creato una nuova problematica relazionata alla gestione dei documenti prodotti da parte dei fornitori e al loro aggiornamento: si pensi a tal proposito alla verifica e al rinnovo nel tempo di documenti come il DURC, oppure alla documentazione generata durante l'attività di gestione di fornitori e appaltatori che impiegano proprio personale, veicoli e macchine nei siti delle aziende acquirenti.

#SOLUZIONE:

Achilles raccoglie presso i fornitori, valida e aggiorna informazioni e documenti per conto dei compratori e verifica il rischio annesso attraverso attività specifiche di auditoria in loco.

Raccoglie altresì la documentazione concernente la certificazione del personale, delle macchine e degli automezzi degli appaltatori e fornisce una gestione a terminale completa delle informazioni relative ai documenti sugli appalti e contratti in essere con i propri fornitori.

Tali informazioni sono integrate con i sistemi ERP per permettere un'immediata fruibilità delle stesse da parte di tutte le funzioni aziendali interessate.



Achilles in due minuti

Per visionare una semplice e interessante presentazione dell'attività di Achilles vi consigliamo di collegarvi al sito www.achilles.com e cliccare il link "Achilles in 2 minutes" nella colonna di destra.

Achilles è una terza parte fidata, grazie al suo approccio neutrale e ai suoi metodi basati sul principio di collaborazione tra le parti. Grazie al nostro approccio globale/locale i nostri clienti hanno sempre il vantaggio di essere supportati da una società di livello e esperienza internazionale e di usufruire, allo stesso tempo, di soluzioni e supporto secondo le esigenze specifiche di ogni paese. Oggi diamo supporto a oltre 750 Clienti Partner (tra cui molte delle più grandi società a livello mondiale) e a circa 77.000 fornitori registrati nei vari schemi di pre-qualifica dei rischi. I valori fondamentali dell'attività di Achilles sono:

Collaborazione: incoraggiando la creazione di comunità e di reti di acquisto globali.

Accuratezza: mettendo a disposizione dei nostri clienti informazioni accurate e sempre aggiornate.

Neutralità: garantendo obiettività e parità di trattamento a decine di migliaia di fornitori e acquirenti nel mondo.

Questi valori ci guidano nello sviluppo di servizi dedicati ai nostri clienti.

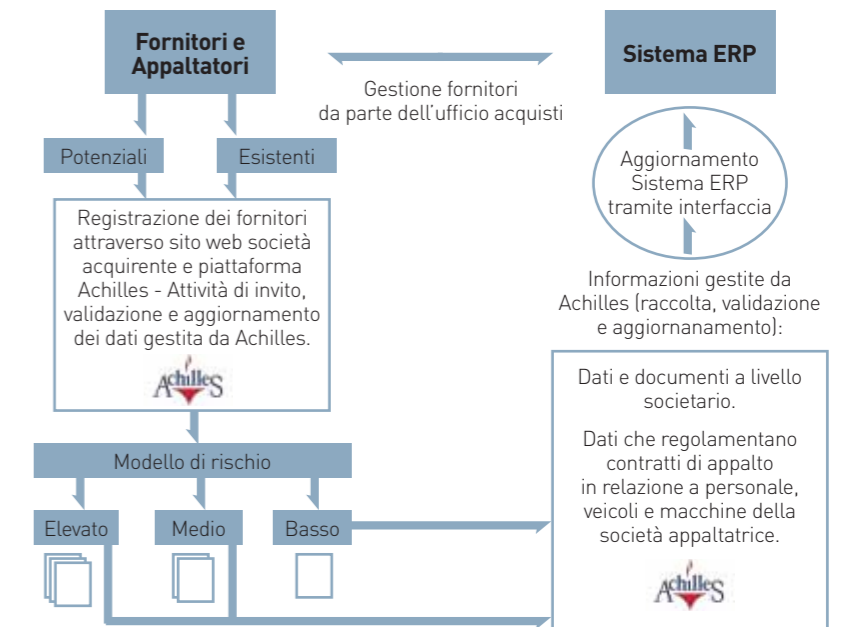
Vantaggi per la società acquirente

- Riduzione dei costi amministrativi
- Risparmio di tempo per l'ufficio acquisti
- Possibilità di maggiore focus sugli obiettivi strategici
- Gestione e riduzione del rischio nella catena fornitori e appaltatori
- Piena conformità con le vostre direttive interne
- Completo controllo dei processi di acquisto in conformità con le attuali e future leggi vigenti.

5 consigli per ridurre i rischi di approvvigionamento attraverso la mappatura di tutta la supply chain

Le supply chain sono sempre più globali e maggiormente esposte a catastrofi naturali e scandali relativi alla sicurezza sul lavoro e all'ambiente. Tracciare la supply chain a tutti i suoi livelli risulta l'unico modo per ridurre questi rischi.

Ecco cinque consigli utili per la tracciatura.



#1. Identificare i rischi

Anche se conosci bene i tuoi fornitori, quanto conosci i fornitori dei tuoi fornitori? Hai determinato la loro criticità rispetto alla tua supply chain? Che cosa succederebbe alla tua attività se un tuo fornitore indiretto fosse insolvente a causa di un terremoto, un'alluvione o difficoltà finanziarie? Quale sarebbe l'impatto sul tuo brand se un fornitore di secondo o terzo livello usasse manodopera minorile, sfruttasse i suoi dipendenti o fosse colpito da un terremoto, un'alluvione o da difficoltà finanziarie? Molti non sanno rispondere e così il valore del brand potrebbe essere distrutto da un comportamento scorretto di un fornitore di secondo o terzo livello.

#2. Ottenere visibilità

La riduzione dei rischi legati all'approvvigionamento e la capacità di rispondere velocemente ai disastri dipende dalla visibilità che si ha della supply chain. Un requisito fondamentale è quello di creare un database fornitori completo ancor prima di identificare i fornitori a tutti i livelli. Molto spesso le aziende contano sui loro fornitori diretti nel gestire la supply chain a monte, senza conoscere chi sono questi subfornitori e le loro conformità. Ciò non è sostenibile.

#3. Costruire una mappa

Il modo migliore per una completa visibilità della propria supply chain è di costruire una mappa e un database con le informazioni sui fornitori.

Per costruire con successo un database

occorre invitare i fornitori di primo livello alla tracciatura della supply chain. Questi a loro volta devono invitare i propri fornitori e così via fino alla fine della supply chain. La mappatura della supply chain quindi permette all'acquirente di valutare quali fornitori sono potenzialmente esposti a rischi e risolvere potenziali colli di bottiglia o dipendenza da singoli fornitori a rischio.

#4. Motivare i fornitori

Per far sì che tutti i fornitori partecipino al processo di mappatura è necessario chiarire i benefici che ne derivano. Uno dei principali benefici è che anch'essi attraverso tali informazioni ridurranno i rischi connessi alla supply chain. Inoltre è importante assicurare ai fornitori che saranno loro a decidere chi ha accesso alle informazioni considerate confidenziali.

#5. Agire in maniera collaborativa

Tracciare una supply chain può risultare complesso e richiedere molto tempo e risorse se svolto individualmente. Molti settori condividono i fornitori e per questo la mappatura della supply chain può essere ottenuta più facilmente se fatta collettivamente. Il modo migliore per fare ciò è di agire come comunità, di modo che impegno e costi siano condivisi. Creare comunità di acquirenti, che utilizzano un'unica fonte di dati verificati sui fornitori, è la soluzione ideale per intraprendere il processo di mappatura della supply chain, rendendo più facile per le singole aziende la tracciatura di tutti i livelli.

Beyond saving

The Procurement Awards 2016

premierà l'eccellenza nei progetti d'acquisto

a cura della redazione



► **evento di lancio di The Procurement, a Palazzo Parigi, è stato memorabile.** Sul nostro portale www.theprocurement.it, la galleria di foto rende perfettamente lo spirito della serata fra momenti di informazione, di presentazione di concetti, di networking e di socializzazione. Ma le foto non possono dare il giusto risalto all'**annuncio clou della serata: la prima edizione di Procurement Awards 2016, il 1° Award italiano negli Acquisti, ideato da The Procurement in partnership con Valeo-in.**

Perché un premio come questo prende il via? Perché gli acquisti sono fra le funzioni in più forte evoluzione all'interno dell'azienda, ma purtroppo raramente promuovono i loro successi e le loro best practice, e difficilmente di conseguenza ricevono il dovuto riconoscimento. L'Award BEYOND SAVING vuole allora **evidenziare il contributo e il valore che il procurement sta portando alle aziende** nel settore pubblico come in quello privato. Questo riconoscimento è utile non solo in termini di visibilità per le professionalità coinvolte; si metteranno in evidenza anche i benefici diretti e i miglioramenti delle performance negli acquisti che possono contribuire ad accrescere il vantaggio competitivo delle aziende. L'Award progettato è un modo concreto per illustrare le best practice delle aziende condividendo le esperienze con tutte le persone interessate.

I criteri di valutazione dei progetti sono focalizzati sulla capacità degli acquisti di migliorare e contribuire ai risultati aziendali, attraverso la gestione di progetti di ottimizzazione, la negoziazione, la gestione dei fornitori, la riduzione dei costi, i perfezionamenti dei processi e il lavoro di team interfunzionale.

Triplice il novero delle categorie funzionali ammesse:

- **1° Award: Best Practice Negoziati**
 - **2° Award: Acquisti in Team Interfunzionale**
 - **3° Award: Innovazione negli Acquisti**
- Una **categoria speciale - Acquisti Etici e Sostenibili** - riserva un'ulteriore chance d'essere premiati ai progetti più attenti ai temi della sostenibilità intesa in tutti i suoi aspetti.

Francesco Cali, Managing Director di Valeo-in, ha esposto nell'ordine la struttura dei progetti attesi: introduzione, outline, fasi, rilevanza e benefici, sintesi.

I documenti dovranno avere una lunghezza massima di quindici pagine ed **essere presentati entro il 31 gennaio 2016**, così che la premiazione possa aver luogo nel successivo aprile. Ogni azienda potrà

inoltrare un solo progetto per categoria al giudizio della giuria.

Ma chi farà parte del **comitato giudicante**, presieduto sempre dall'ingegner Cali? Una ristretta cerchia di riconosciuti esperti del settore che citeremo in rigoroso ordine alfabetico: **Gian Piero Barra**, Direttore Acquisti Servizi Generali Ferrero; **Massimo Bergonzi**, Global Procurement Director Bracco; **Paolo Mondo**, Vice President Procurement Maire Tecnimont; **Federico Morra**, Chief Purchasing Officer Lavazza; **Andrea Patrucco**, Research Fellow in Purchasing & Supply Management del MIP School of management; **Stefano Ziliani**, Group Procurement Director Ariston. Per lo Special Award Acquisti Etici e Sostenibili si unirà al comitato scientifico Rosemarie Caglia, responsabile marketing Cisalpina Tours e referente della divisione Cisalpina Green.

Le iscrizioni agli Award dovranno essere effettuate via mail, inviando il modulo d'iscrizione (scaricabile dal sito www.theprocurement.it), il progetto e il logo dell'azienda ad alta risoluzione all'indirizzo theprocurementawards@theprocurement.it.



Procurement etico: solo conformità o anche efficienza?

di Angelo Jannone

Le aziende italiane, secondo vari analisti e ricerche, tendono a essere **insofferenti alle regole**. Le norme aziendali sono spesso vissute come legami e ostacoli all'efficienza.

In parte questo *sentiment* è comprensibile. Ma è il prodotto, oltre che di normative esterne farraginose e, a volte, contraddittorie, della loro ancor più farraginosa declinazione nelle aziende, con il supporto di consulenti non sempre all'altezza del compito. Con il rischio ulteriore di cadere nel più classico caos: l'anomia, ossia "troppe regole, nessuna regola".

Ma un **Procurement attento è una componente essenziale del sistema di governo dei rischi aziendali**. Anche di natura legale o di *compliance*. E in una **visione integrata dei rischi**, come anche la **nuova norma Iso 9001 2015** lascia intravedere, anche un direttore acquisti deve avere quelle cognizioni di base per saper coniugare efficienza e conformità o per comprendere che, spesso, conformità intelligente fa efficienza.

Un esempio banale aiuta? Nell'azienda Alfa si ricorreva con estrema leggerezza ad acquisti diretti di beni, servizi e consulenze. A un certo momento la società decide di adottare il modello organizzativo "231". Al responsabile acquisti viene spiegato che comprare direttamente non si può più

fare, se non in casi eccezionali e motivati, perché questa prassi "leggera" potrebbe indurre a commettere reati (corruzione privata, false fatturazioni con impatti su falso in bilancio).

Il responsabile acquisti fa fatica a digerire questo mutamento di abitudini. Teme che alla fine si traduca solo in una complicazione burocratica e che si spenda di più.

Ma una banale introduzione di Kpi, ossia di indicatori di performance del controllo, lo fa ritornare sui suoi passi. Seguire quella prassi ha portato a una riduzione dei costi e al miglioramento della qualità, riducendo nel contempo i rischi di natura legale.

D'altronde, chi da tempo si occupa di **vendor rating** lo sa bene: è un processo che non solo **fa bene alla qualità**, non solo **riduce rischi** operativi, ma serve anche a evitare di portarsi a casa rischi legali ulteriori.



Angelo Jannone

53 anni, docente a contratto di criminologia e tecniche e metodologie dell'indagine, saggista e docente AIIA, è consigliere e socio fondatore di Asso 231, socio di AODV e coordinatore Uniquality Lombardia.

Autore di numerose pubblicazioni in materia di responsabilità 231, antiriciclaggio e gestione frodi, ricopre incarichi di Presidente di ODV in società pubbliche e private, di Responsabile Anticorruzione e di Responsabile Internal Audit in outsourcing nella filiale italiana di una Banca Spagnola.

Deve la sua intensa esperienza a oltre 20 anni trascorsi nell'Arma che ha lasciato con il grado di Tenente Colonnello, per affrontare sfide nel privato quale dirigente in Audit e Security, dopo aver diretto complesse indagini in materia di criminalità organizzata, corruzione e antiriciclaggio. Recentemente è stato ospite a "La stanza dei bottoni" di CNBS - ClassTV, proprio per affrontare il tema delicato del rating di legalità.

▶ **Seguimi anche su**
www.theprocurement.it

Video
• Compliance



Perché è tanto difficile cambiare?

di Arduino Mancini

S spesso ci accade di voler cambiare una situazione indesiderata, da noi o da altri che ci sono vicini: e le ragioni possono essere le più svariate, di natura personale o professionale. Facciamo alcuni esempi: cambiare lavoro, smettere di fumare, gestire diversamente il proprio tempo, cambiare partner, fare un acquisto o realizzare una vendita importante, cambiare strategia aziendale, avere un figlio. Quelle che ho citato sono **situazioni che** almeno una volta nella vita ci siamo trovati ad affrontare e **hanno tutte un elemento comune: prevedono un cambiamento la cui realizzazione non appare elementare.**

Per quale ragione? Una risposta valida per tutte le occasioni non esiste e io non posso fornirla.

Tuttavia desidero sottoporre all'attenzione del lettore la cosiddetta **"equazione del cambiamento"**, un modello sviluppato nel tempo da diversi professionisti (Gleicher, Beckhard, Harris, Dannemiller i principali)¹ che costituisce una pietra miliare del

funzionamento organizzativo e che possiamo utilmente applicare anche nella vita privata.

Secondo l'equazione, la resistenza al cambiamento di una persona, un gruppo o un'organizzazione sarà superata se si verificheranno tre condizioni:

- esiste una **concreta insoddisfazione** verso la **situazione attuale**;
- esiste una **visione chiara** di come potrà essere il **futuro**, rappresentativa di una realtà desiderata;
- le **azioni da intraprendere** nel breve sono **identificate** e percepite come **realizzabili**.

Kathie Dannemiller ha efficacemente descritto il modello con una formula:

D x V x F > R

D = Dissatisfaction, insoddisfazione della situazione attuale.

V = Vision, rappresentazione del futuro verosimile.

F = First steps, i primi passi da intraprendere (nel breve).

R = Resistenza al cambiamento.



Arduino Mancini

Arduino Mancini si occupa di consulenza (change) e formazione (aula, e-learning) in Tibicon, lo studio che ha fondato. Dopo una laurea in ingegneria, ha maturato esperienze professionali in multinazionali (Esso Italiana, Colgate-Palmolive) e ha gestito incarichi manageriali di rilievo (Reuters, Agenzia Ansa e Zivago.com). Gestisce www.tibicon.net, fra i principali blog italiani sullo sviluppo personale e sulla vita in azienda. È autore di diversi libri: è in libreria "Palmiro e lo (s)management delle risorse umane - Tattiche di sopravvivenza aziendale", (Anteprima edizioni, Lindau).

▶ Seguimi anche su
www.theprocedure.it



Webinar

- Il potere del buyer? Tutto nelle sue domande - Introduzione
- Il potere del buyer? Tutto nelle sue domande - L'incontro
- Il potere del buyer? Tutto nelle sue domande - Analisi dell'incontro

¹Wheatley, M. J., Tannebaum, R., Yardley, P. Y., & Quade, K. (2003). Organization development at work: Conversations on the values, applications, and future of OD. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.



Se il livello di queste variabili non è sufficiente a generare la necessaria motivazione ad agire o se una sola di loro è nulla, la resistenza al cambiamento non sarà superata. Facciamo un esempio.

Supponiamo che un'impresa intenda cambiare un processo produttivo consolidato. Il processo produttivo sostitutivo possiede, per la direzione generale, tre caratteristiche:

- permette cospicui risparmi sul costo del personale;
- consente di diminuire i tempi di produzione;
- richiede investimenti contenuti e a elevato ritorno.

Che cosa significa il progetto, invece, per il personale dedicato alla produzione?

Ecco cosa possiamo ipotizzare:

- riduzione di personale (a chi tocca?);
- nuove cose da imparare (ce la farò? Non ho mica voglia di rimettermi in ballo...);
- disorientamento, che spinge a mantenere le cose come sono (perché cambiare se le cose vanno bene?)

Appare evidente che **solo coinvolgendo il personale nel processo di cambiamento, impiegando un'efficace comunicazione e tanta pazienza, potrà essere possibile realizzare il processo produttivo con un contenuto livello di conflitto**: è cioè necessario che il futuro (verosimile) prospettato sia quanto più possibile condiviso.

Come? Spiegando alle persone, impiegando il tempo necessario, tre cose (che cito qui a puro titolo di esempio, senza riferimenti a situazioni specifiche):

- il processo produttivo attuale non sostiene più la competitività dell'azienda sul mercato (Dissatisfaction). In assenza di cambiamento i margini andranno a ridursi, pregiudicando gli investimenti e mettendo a rischio numerosi posti di lavoro;
- nel futuro (Vision) l'azienda sarà più competitiva e le persone professionalmente più preparate. La riduzione di personale sarà gestita in modo da generare il livello minimo di disagio per i singoli;
- l'implementazione del nuovo processo produttivo (First Steps) sarà sostenuta da una presentazione specifica del progetto, fasi di training del personale interessato e migrazione graduale.

Se il prodotto dei tre punti precedenti sarà superiore alla resistenza al cambiamento allora sarà possibile procedere con un contenuto livello di conflitto, tenendo conto di un aspetto fondamentale: per avere successo la comunicazione deve essere veritiera.

Migliorare le Performance Negoziali:

strategia, preparazione tecnica e governance dei risultati negoziali attraverso l'implementazione del sistema IWIN®

A cura di
Francesco Calì: Managing Director VALEO-in
Renato De Zotti: Responsabile Acquisti Strategici Pietro Fiorentini Group

Il caso affrontato in questo articolo è esemplificativo dell'importanza strategica della governance del processo negoziale per migliorare le performance in termini di riduzione del Costo Totale d'Acquisto.

In particolare il **processo negoziale per molti buyer presenta delle criticità** che riducono la possibilità di raggiungere gli obiettivi e migliorare le performance negoziali:

- #1. **Fornitori sempre più competenti** e molto preparati con l'obiettivo di massimizzare il proprio margine aziendale
- #2. **Disponibilità di tempo** per una corretta preparazione
- #3. **Disponibilità immediata dei dati** utili e necessari per la trattativa
- #4. **Definizione di una strategia negoziale**
- #5. **Preparazione tecnica**
- #6. **Competenze specifiche negoziali**

La società Pietro Fiorentini Spa, per ridurre al minimo le criticità del processo negoziale indicate, ha implementato uno strumento web-intranet di supporto a tutto il processo. L'intervista a Renato De Zotti, Responsabile degli Acquisti Strategici di Gruppo, ci permetterà di capire cosa è stato fatto e quali sono stati i risultati ottenuti.



Francesco Calì



Renato De Zotti

Seguimi anche su
www.theprocurement.it



Webinar
• Il Piano Strategico degli Acquisti: Strategie e tattiche per la riduzione dei costi totali d'acquisto
• Il Piano Strategico ed operativo di Categorie Merceologiche: il Category Plan



La Società

Pietro Fiorentini Spa è un gruppo leader che opera a livello internazionale nella progettazione, costruzione e vendita di componenti, sistemi e servizi per la regolazione, trasporto e misura del gas naturale, nel continuo incremento della sicurezza degli utilizzatori e migliorando le proprie performance tramite l'eliminazione continua degli sprechi.

L'azienda ha un fatturato di 140 Euro/ML con 500 dipendenti; le aziende del gruppo sono: 6 in Italia, 1 in Francia, 1 in Ungheria, 2 in Cina e 1 negli USA, con 11 distributori nel mondo. Il fatturato d'acquisto è di circa 70 Euro/MIL.

L'azienda è organizzata per VALUE STREAM DI SPECIALIZZAZIONE (Componenti, Sistemi, Meter Plus) ed è orientata costantemente al miglioramento attraverso l'applicazione delle metodologie LEAN. **Pietro Fiorentini ha come focus il Cliente:** eccellere nella sua soddisfazione, continuo sforzo per migliorare la qualità, la sicurezza, le consegne e ridurre i costi.

Il Progetto

Contesto e Motivazioni

L'azienda, a seguito della definizione del Piano Strategico degli Acquisti e dei progetti di miglioramento a livello organizzativo, di sviluppo delle competenze e di azioni di riduzione del Costo Totale d'Acquisto a livello di Categoria Merceologica, **ha deciso anche di implementare uno strumento web-intranet di supporto al processo negoziale** per ridurre le criticità riscontrate nel processo stesso e migliorare l'efficacia dei risultati negoziali.

Pietro Fiorentini è organizzata in 3 Value Stream e circa 10 Divisioni; ogni Divisione ha una Struttura Acquisti coordinata dagli Acquisti Strategici: le persone appartenenti agli Acquisti sono circa 25.

Obiettivi

L'obiettivo di Pietro Fiorentini è stato di **consolidare tutto il processo negoziale attraverso l'implementazione di IWIN®**, uno strumento web-intranet sviluppato da VALEO-in, che ha permesso di velocizzare e rendere efficace la preparazione tecnica della trattativa, di valutare le performance negoziali di ogni buyer e di attivare il miglioramento continuo attraverso l'analisi delle cause delle perdite avute per codice articolo e per fornitore.

Lo sviluppo del progetto

Lo sviluppo del progetto è nato per **rispondere in modo efficace alle domande** seguenti:

- #1. Esiste una strategia negoziale nei confronti dei fornitori?
- #2. Come i buyer si preparano alla trattativa?
- #3. Come i buyer definiscono gli obiettivi e la tattica negoziale?
- #4. Come viene condotta la trattativa con il fornitore?
- #5. I buyer riescono a trovare soluzioni e alternative che soddisfano le parti (Win-Win)?
- #6. I buyer riescono a individuare "innovazioni" negoziali (creatività) che "spiazzano" il fornitore?
- #7. Le negoziazioni sono consuntivate? Esiste un report negoziale che va al di là del puro aspetto economico?
- #8. Quali sono le cause principali di generazione delle perdite e quali devono essere le azioni preventive per ridurle?
- #9. Riusciamo a capitalizzare la storia negoziale con il fornitore?
- #10. Come manteniamo e gestiamo il sapere negoziale all'interno dell'azienda.



Il sistema IWIN® gestisce le 3 fasi del processo negoziale



L'intervista

Quali sono state le fasi principali del processo negoziale che doveste migliorare per ottenere dei risultati negoziali più efficaci?

La negoziazione è il momento in cui si devono tradurre in risultati gli obiettivi definiti nella stesura delle strategie e nella definizione delle azioni all'interno di ogni singola Famiglia Merceologica. È quindi un momento fondamentale che deve essere preparato con cura.

Non sempre si arriva alla trattativa preparati con una strategia, con delle tattiche negoziali e con una definizione degli obiettivi per tutti i parametri negoziali.

La trattativa non è solo il momento in cui ci si incontra con il fornitore, ma è un processo che parte dalla definizione della strategia all'interno della famiglia merceologica.

È per questo che abbiamo implementato uno strumento che permettesse di governare tutte queste fasi: dalla definizione della strategia e tattica negoziale alle gestione della trattativa fino all'analisi delle performance e dei risultati negoziali rispetto agli obiettivi fissati.

In particolare quali sono state le valenze del sistema che avete implementato?

IWIN® ha permesso di ottenere un processo negoziale altamente efficace assicurando un miglioramento nelle performance e risultati in termini di Costo Totale d'Acquisto (TCO), in particolare ha permesso di:

- #1. Definire la Strategia Negoziabile di Categoria Merceologica e per Fornitore
- #2. Assicurare un metodo negoziale omogeneo e standard per tutti i buyer
- #3. Migliorare la "Qualità" di preparazione negoziale e gestione della negoziazione
- #4. Gestire il deployment degli obiettivi ai singoli Buyer (Piano Negoziabile) e il relativo avanzamento delle attività e risultati
- #5. Governare le performance di acquisto in modo integrato e tempestivo attraverso Reporting Negoziabili (Saving&Loss, TCO, Analisi causa-effetto LOSS, ...) per Divisioni, Categorie Merceologiche, Fornitore, Buyer
- #6. Capitalizzare il Knowledge negoziale e



Fig.2: le fasi del processo negoziale – dalla strategia al miglioramento delle performance negoziali

il Knowledge Sharing negoziale (Lessons Learned)

#7. Accelerare la crescita delle competenze negoziali e di efficacia dell'azione dei buyers

#8. Ridurre drasticamente il tempo per le attività operative legate alla preparazione della negoziazione a favore delle attività a valore aggiunto (definizione degli obiettivi, della strategia e tattica negoziale).

Quali sono le funzionalità e gli strumenti principali del sistema che avete sviluppato?

La scelta è stata di focalizzarsi sulle attività a maggior valore nel processo negoziale; le funzionalità principali che abbiamo scelto di gestire sono state la preparazione tecnica alla negoziazione, la gestione della trattativa, l'analisi dei

risultati e la gestione delle esperienze negoziali per capitalizzare le best and worst practice. (Fig. 3)

Abbiamo inoltre definito e sviluppato gli strumenti prioritari per dare valore al processo negoziale; in particolare:

- #1. Preparazione tecnica: il planning negoziale, la Scheda Trattativa e la Strategia della Scacchiera
- #2. Gestione della trattativa: la consuntivazione dei risultati negoziali oltre il saving (TCO, livelli di servizio, qualità delle forniture, ...)
- #3. Analisi dei Risultati: il cruscotto e reporting negoziale, il TCO per fornitore e l'analisi delle cause di generazione delle perdite
- #4. Knowledge management negoziale: la tracciabilità della storia negoziale dei fornitori.



Fig.3: principali funzionalità e strumenti del sistema IWIN sviluppato in Fiorentini

Best Practice 1:

PROBLEMATICHE-WORST PRACTICE:

Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi. Qui a fianco è riportata una tabella che sintetizza le principali problematiche riscontrate nel progetto, e la modalità di capitalizzazione di queste esperienze in ottica di miglioramento continuo.

Best Practice 2:

IDEE DI MIGLIORAMENTO

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. Di nuovo, a fianco si trova una tabella che sintetizza le principali idee di miglioramento e best practice riscontrate nel progetto, e la modalità di capitalizzazione di queste esperienze in ottica di miglioramento continuo.

Risultati ottenuti

Quali sono stati i vantaggi fin ad ora riscontrati nell'applicazione del sistema?

Il sistema è integrato con il nostro gestionale in modo semplice ed efficace; questo ci ha permesso di ridurre i tempi e costi di sviluppo e manutenzione. Il sistema IWIN® è Modulare e Multilingue; ciò ci ha permesso di estenderlo anche alle nostre aziende all'estero con la possibilità di sviluppare nuove funzionalità e strumenti per rafforzare l'efficacia del processo negoziale.

I principali risultati ottenuti rispetto agli obiettivi definiti sono stati:

- #1. Maggior focus sul processo negoziale da parte dei buyer
- #2. Minor tempo per la raccolta dati con conseguente incremento del tempo dedicato alla definizione degli obiettivi, della strategia e preparazione tecnica
- #3. Monitoraggio settimanale delle negoziazioni fatte e dei risultati ottenuti
- #4. Sviluppo di un reporting negoziale non solo finalizzato ai risultati di saving economici, ma anche al Costo Totale d'Acquisto (TCO)
- #5. Possibilità di consuntivare le perdite a livello di codice articolo e fornitore con l'assegnazione delle cause che le hanno generate
- #6. Tracciabilità della storia negoziale dei fornitori per valutare nel tempo non solo

risultati ma anche opportunità sulle nuove negoziazioni

#7. Standardizzazione e omogeneizzazione del processo e metodo negoziale per tutti i buyer

#8. Accelerazione della crescita delle competenze tecniche negoziali dei buyer.

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

BEST PRACTICE 1: PROBLEMATICHE-WORST PRACTICE

Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi

Principali problematiche	Soluzione implementata
Fornitori sempre più competenti e molto preparati con l'obiettivo di massimizzare il proprio margine aziendale	Migliorare la preparazione dei buyer alla negoziazione
Disponibilità di tempo per una corretta preparazione	Riduzione del tempo legato alla raccolta dati attraverso lo sviluppo in automatico della Scheda Trattativa
Disponibilità immediata dei dati utili e necessari per la trattativa	
Bassa preparazione tecnica alle negoziazioni dei buyer	Sviluppo di strumenti operativi per definire gli obiettivi negoziali e migliorare la trattativa
Competenze specifiche negoziali da migliorare	Sviluppo di un sistema di lesson learned e utilizzo (in corso)

BEST PRACTICE 2: IDEE DI MIGLIORAMENTO

Idee di miglioramento (relative a tempi, costi e qualità) identificate e applicate con successo durante il Progetto e che possono essere estese ad altri progetti

Idee di miglioramento - Best Practice	Risultato ottenuto	Area possibile estensione Best Practice
Standardizzazione e omogeneizzazione del processo e del metodo negoziale	Migliore preparazione, riduzione del tempo per l'impostazione negoziale, accelerazione della crescita delle competenze negoziali	
Sviluppo di strumenti automatizzati di supporto al processo negoziale: Scheda Trattativa, Strategia della Scacchiera, ...	Recupero di tempo e miglior preparazione alla negoziazione: obiettivi, strategia, tattica	
Impostazione di un reporting negoziale al di là del Saving: TCO, reporting di parametri negoziali non economici	Migliore visibilità e tempestività dei risultati sui KPI negoziali	Sulle altre aziende del Gruppo
Analisi Causa-Effetto di tutti i LOSS	Sviluppo di un piano di azioni preventive per ridurre la generazione di nuovi LOSS	
Tracciabilità della storia negoziale dei fornitori	Miglior preparazione a seguito di quello che è successo nelle negoziazioni precedenti	
Sviluppo del knowledge management negoziale (lesson learned)	Miglioramento delle competenze negoziali	

Il rinnovamento prossimo venturo

di Antonio De Carolis

“Non sempre cambiare equivale a migliorare, ma per migliorare bisogna cambiare”.

Winston Churchill



Rinnovare: un termine molto usato e spesso abusato. Abusato perché, in termini estremamente riduttivi, viene associato quasi sempre alla sola e “semplice” innovazione tecnologica.

Ma che vuol dire allora rinnovare?

Sui principali dizionari troviamo:

- *Diventare più moderno e aggiornato* - Sabatini Coletti
 - *Il processo volto al riacquistare forza, vigore ed efficienza, mutando uno stato di cose, introducendo norme, metodi e sistemi nuovi* - Treccani
 - *Rendere nuovo, specialmente per migliorare o aggiornare* - Hoepli
- Tre possibili definizioni che mettono in risalto le vere parole chiave:

Aggiornamento, Efficienza e Miglioramento.

In una realtà caratterizzata da forte competitività e cambiamenti repentini, **il sapersi rinnovare costituisce un importante, se non il principale, fattore**

competitivo per l’ottenimento del successo (e talvolta lo è anche nella vita privata). No way out, dicono gli Americani, non ci sono vie d’uscita. Chi non rinnova non compete e verrebbe da chiedersi se sceglie di non farlo. In molti casi la risposta è: “La nostra azienda non ne ha bisogno”.

Qualcuno arriva a dire: “Ho sempre fatto così, già i miei predecessori facevano così e la nostra azienda è sempre andata bene”, solo raramente (per fortuna) “Siamo leader incontrastati nel nostro settore, non abbiamo competitor alla nostra altezza”.

Nel migliore dei casi, invece, la risposta è: “Dovremmo fare molti cambiamenti ma le risorse attuali e la crisi non ce lo permettono”. Presunzione? Scarsa lungimiranza? Miopia aziendale? Paura di sbagliare? Probabilmente un insieme di tanti fattori, ma sono molti gli esempi nei quali gli errori di valutazione (o di sopravvalutazione dei propri punti di forza) hanno creato veri e propri “disastri” economici.



Antonio De Carolis

Ha operato in aziende leader del settore dei servizi assicurativi, della moda e della comunicazione pubblicitaria, ricoprendo ruoli manageriali nell’area Marketing e Vendite.

Ha contribuito alla costituzione di una Business School svolgendo attività di docenza, progettando percorsi formativi mirati alle reti di vendita e organizzando un Master per neo-laureati da avviare alla professione di manager commerciali.

Ha collaborato con l’Università di Torino e con altre istituzioni indirizzate alla formazione dei giovani.

Dal 1990 è membro del CDVM - Club Dirigenti Vendite e Marketing presso l’Unione Industriali di Torino, dove è stato responsabile dell’Area Formazione Universitaria; nel 1996 è entrato a far parte del Consiglio Direttivo e dal 2011 ne è presidente.

Ha gestito il CUM - Club Universitari del Marketing, che successivamente ha fatto confluire nel CDVM costituendo il CDVM Gruppo Giovani.

Pensiamo per esempio alla finlandese **Nokia** che, essendo diventata leader (realmente) indiscussa nel mondo della telefonia mobile grazie al design dei suoi prodotti e alla semplicità delle proprie interfacce, si è vista completamente estromettere dal mondo degli smartphone, sino a scomparire dal mercato per trasformarsi in microsoft mobile dopo l’acquisizione da parte del colosso di Redmond.

Altro esempio è quello di **Kodak** che, dopo oltre cento anni di storia vissuta da leader mondiale nel mondo della fotografia, è stata messa in amministrazione controllata nel 2012 perché aveva sottovaluto (qualcuno arriva a dire “non aveva previsto”) la fotografia digitale.

Sapersi rinnovare è un obbligo perché il mercato cambia quotidianamente e non seguire i cambiamenti del mercato significa restarne fuori.

Ma che cosa si deve fare per rinnovare? Quali sono gli elementi sui quali focalizzare la nostra attenzione? Quando si capisce che è arrivato il momento di cambiare?

Purtroppo non esiste una regola precisa o una mail che ci avvisa, ma i segnali arrivano tutti i giorni e bisogna saperli decodificare.

Un cliente che si lamenta della nostra qualità, dei tempi di consegna che abbiamo o dei prezzi che noi applichiamo ci sta comunicando un’inadeguatezza che va affrontata, misurata e risolta

se corrisponde a una reale area di miglioramento possibile. Talvolta, anche i valori che hanno mosso le nostre scelte vanno rivisitati per mantenersi aggiornati ai mutamenti del mercato.

Si racconta che svariati anni fa, in un momento critico di IBM, il management incaricato di gestire la situazione prese il primo punto del decalogo aziendale, che più o meno citava: “Le aziende devono sentirsi onorate di essere clienti IBM”, e lo stracciò davanti a tutta la struttura aziendale.

Non possiamo permetterci di ignorare l’evoluzione della domanda perché come potremmo davvero ritenere Customer Oriented il nostro modello di business se è rimasto lo stesso di dieci anni fa?

“Nessun uomo entra mai due volte nello stesso fiume, perché il fiume non è mai lo stesso, ed egli non è lo stesso uomo”

Eraclito

È quindi il caso di dire: “Rinnovare per restare vivi. Rinnovare per essere competitivi”.

Affermazioni forti che ribadiscono che il cambiamento è necessario anche quando la nostra azienda sta conseguendo eccellenti risultati; occorre visione di lungo periodo contro visione di breve periodo, proprio per non avere sorprese. Ma che è necessario fare, dunque, per attuare il cambiamento?

Crediamo che, prima di attuarlo, dovremmo favorirlo: perché **il rinnovamento è a nostro avviso una mentalità, prima ancora che un modello operativo.**

La vera abilità sta nella sensibilità di capire:

1. quando è il momento giusto
2. con chi avviare il cambiamento
3. quali risorse vanno utilizzate

Di certo, la risposta alla prima domanda è: sempre, proprio perché essendo una mentalità ogni momento è quello buono. Per stabilire con chi avviarlo è necessario partire dal presupposto che il rinnovamento non può essere imposto, ma va condiviso passo dopo passo dimostrando a tutti i componenti dell’azienda che modificare un certo tipo di comportamento, adottare una certa

iniziativa o fare quel tipo di scelta porterà vantaggi diretti e/o indiretti a tutti. Le esperienze raccolte in questi anni ci hanno portato a prendere coscienza del fatto che ogni partecipante al cambiamento porterà arricchimento pertanto 1+1 non è uguale a 2 ma può essere uguale a infinito se le persone sono motivate.

Difficilmente un rinnovamento che “cade sulla testa” motiva le persone perché ognuno di noi, in quello che fa, ha identificato la propria *confort zone*; pertanto accetta il cambiamento solo dopo averlo valutato. Quindi, **coinvolgimento e condivisione sono le modalità che portano alla crescita.**

Talvolta è la necessità che richiede il cambiamento e, quando ciò succede, va sfruttata per rivedere tutto il processo delle attività. È un po’ come la vecchia teoria del trasloco: a ogni spostamento cambio qualcosa.

Una innovazione tecnologica, un’esigenza produttiva, la riduzione del personale o l’improvvisa necessità di aumentare la produzione sono situazioni sulle quali fermarsi a verificare tutto l’insieme. Qualcuno a questo punto potrebbe dire che *coinvolgere, condividere, confrontarsi, valutare e decidere* sono attività time

consuming rispetto al modello: “da domani si fa così”; ma, ne siamo certi, questo modello operativo farà risparmiare tempo e danaro da altre parti oltre a far sì che il rinnovamento sia reale e continuativo.

In conclusione diciamo che **il vero segnale di allarme si ha proprio quando ci sembra di essere arrivati alla perfezione**, perché è lì che inizia la parabola del cambiamento e si sa: se cambiamo quando le cose vanno male, a comandare è la necessità e non la ragione.

Antonio DE CAROLIS
www.cdvm.it

Change IS DIFFICULT. Not changing IS FATAL.

Organizzare la funzione acquisti:

nuove sfide e trend in atto

di Andrea Patrucco

Nella crescente turbolenza ambientale che caratterizza i mercati, si sta imponendo con sempre più forza la **consapevolezza del valore aggiunto che la funzione acquisti è in grado di fornire alla propria organizzazione**, diretta conseguenza dell'essere ormai diventata la ormai "naturale" (e unica) interfaccia verso il parco fornitori, facendosi quindi carico della responsabilità di acquistare tutte le specifiche risorse esterne, indispensabili per un efficace ed efficiente funzionamento dei processi aziendali. Nel corso degli ultimi anni, numerosi manager ed esperti della disciplina si sono a lungo interrogati su quali fossero i fattori in grado di favorire tale crescita, per poter sfruttare questo potenziale; in queste riflessioni, il come configurare gli aspetti organizzativi rappresenta sicuramente un tema cruciale.

A un primo livello, occorre definire con attenzione il tipo di **attività sulle quali la funzione Acquisti deve essere responsabilizzata**. In tal senso, è possibile distinguere **tre sottoprocessi chiave**: il processo di **acquisto strategico** (i.e. l'insieme delle attività di approvvigionamento finalizzate a definire la strategia di fornitura per i prodotti/servizi che si è deciso di acquistare sul mercato); il processo di **acquisto tattico** (i.e. l'insieme di attività di approvvigionamento finalizzate a identificare il fornitore in grado di soddisfare le necessità di acquisto interne); il processo di **acquisto operativo** (i.e. l'insieme di attività di approvvigionamento finalizzate alla gestione del ciclo ordine-consegna dei beni/servizi). Come ovvio, la capacità di aggiungere valore per l'impresa risulterà tanto più alta quanto più sarà ampia la responsabilità organizzativa assegnata su questi processi: (Figure 1)

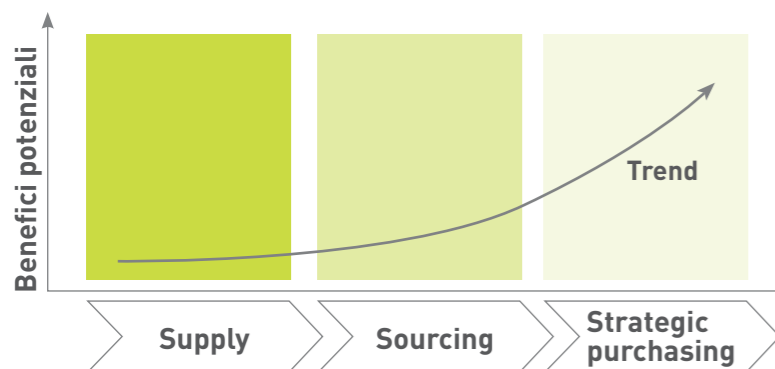


Figure 1 - Il processo di Acquisto



Andrea Patrucco

Andrea Patrucco ha conseguito il Dottorato in Ingegneria Gestionale, ed è oggi collaboratore alla ricerca nel gruppo Acquisti e Supply Chain e membro della Faculty MIP, la Business School del Politecnico di Milano.

Il MIP è una delle più prestigiose Università tecniche in Europa e in Italia, la cui offerta formativa include percorsi individuali come i Master of Business Administration, i Master di formazione e i Corsi Brevi su tematiche specialistiche avanzate, e percorsi di formazione aziendali (tramite la divisione Corporate Education).

A tal proposito, una ricerca lanciata nel 2010 dal Politecnico di Milano, in collaborazione con altre Università (l'**International Purchasing Survey**, progetto internazionale finalizzato ad analizzare strategie, processi e pratiche di acquisto a livello europeo), e oggi giunta alla seconda edizione, ha fatto emergere come la **centralizzazione dei processi strategici e tattici all'interno della funzione Acquisti** sia **in grande crescita** (in media, per il 35% delle aziende rispondenti), così come l'**obiettivo di aumentare il livello di centralizzazione decisionale** nel corso dei prossimi due anni (per quasi il 50%). La possibilità di aumentare la responsabilità di processo, però, viaggia di pari passo con la struttura organizzativa a supporto. Il corso degli anni ha mostrato un'evoluzione chiave in tal senso (Figura 2), con molte aziende passate dall'aver una funzione acquisti "frammentata" o puramente operativa, alla strutturazione di una vera e propria Direzione, in carico di svolgere interamente il processo di acquisto e coinvolta direttamente nelle decisioni aziendali (riportando direttamente al vertice, come segnalato dal 43% dei rispondenti a IPS 2014).

	Imprenditore	Diverse unità organizzative	Ufficio Acquisti	Direzione Acquisti
Posizione organigramma	Non esiste	Piccoli uffici acquisti nelle diverse unità organizzative	Secondo livello o inferiore	Primo livello
Attività svolte	Tutto centralizzato dalla proprietà	Ogni unità gestita autonomamente	Attività operative, raramente quelle tattiche	Acquisto strategico tattico, Acquisto operativo (decentralizzato)
Ruolo del buyer	Occasionale esecuzione di procedure	Esecuzione di procedure	Gestore del fornitore	Process owner
Valutazione	Prezzo, qualità, servizio	Prezzo, qualità, servizio	Costi globali	Valutazione strategica
Contesto di applicazione	Bassa rilevanza acquisti	Bassa rilevanza acquisti	Rilevanza operativa	Rilevanza strategica

Figure 2 - L'evoluzione del ruolo della Funzione Acquisti

Per arrivare alla configurazione desiderata, sono due le scelte da compiere. Anzitutto, occorre **definire la logica secondo la quale le posizioni e le risorse verranno raggruppate** all'interno della funzione, potendo scegliere tra un **approccio di tipo funzionale**, legato alle categorie merceologiche sulle quali i buyer vengono specializzati (tipico, per esempio, nei settori dell'automotive, del chimico e della grande distribuzione, dove troviamo figure quali *category specialist* e *key account buyer*) o **divisionale**, legato a una suddivisione basata sulle famiglie di prodotto finito, per ognuna delle quali le risorse gestiscono tutti i fabbisogni di acquisto (tipico, per esempio, dei settori della difesa, delle telecomunicazioni e del tessile, dove troviamo figure quali *project buyer* e *regional buyer*). Mentre **la prima scelta permette di ottimizzare i costi di acquisto**, con un aumento del potere contrattuale nei confronti del fornitore, **la logica divisionale garantisce un maggior focus sull'output finale**, consentendo di cogliere sinergie e opportunità di integrazione tra beni e servizi differenti. Ovviamente, poiché la realtà (soprattutto quella aziendale) non aderisce mai agli estremi di una dimensione, quello che accade è che **la scelta spesso ricade su un approccio ibrido**, facendo coesistere sia criteri funzionali che divisionali, al fine di massimizzare pregi e ridurre i difetti delle due soluzioni tradizionali. Approccio, questo, assai "adeguato", ma progettualmente complesso da disegnare e gestire. Una seconda scelta riguarda il **livello di centralizzazione**. Poiché sempre più aziende si ritrovano a operare in un mercato globale, con sedi operative in diverse regioni, sorge la

necessità di gestire gli acquisti di ciascuna di esse, e se adottare un **approccio centralizzato** o **decentralizzato**. Diversi sono i driver che possono guidare tale decisione (Figura 3); gli attuali portano comunque verso un'orientamento sempre più forte a **strutture centralizzate e ibride** (più dell'80%, secondo IPS 2014), optando quindi per una discriminazione delle categorie di acquisto (quelle gestite centralmente, e quelle gestite localmente).

Accentrare le responsabilità degli acquisti o lasciare autonomia?

Driver di scelta	Periferia	Centro
• Comunanze tra acquisti (effetto volume)	→	→
• Rilevanza degli acquisti (rispetto ai costi totali)	→	→
• Potere contrattuale (concentrazione)	→	→
• Necessità di competenze specialistiche	→	→
• Necessità di integrazione con i fornitori	←	←
• Dispersione geografica	←	←
• Mercato di fornitura locale/globale	←/→	←/→
• Vincoli sui fornitori (politici, logistici, di mercato)	←	←

Figure 3 - Driver di scelta fra centralizzazione e localizzazione

La **ristrutturazione organizzativa** non può però prescindere da un **forte supporto da parte del management**, investitore del ruolo della funzione Acquisti e garante agli occhi del resto dell'organizzazione; KPMG, in un report del 2013, evidenzia come competenze prioritarie richieste al Direttore di una funzione Acquisti in cerca di successo proprio la "capacità comunicativa verso l'interno" e la "capacità di allinearsi e integrarsi con le altre funzioni". Depauperare altre funzioni di processi decisionali di cui prima erano attori principali non rappresenta una decisione facile da accettare, ma l'utilizzo di abilità personali (quali capacità di leadership e carisma) e meccanismi di coordinamento progettati ad hoc (come team o ruoli di collegamento interfunzionali, molto utilizzati soprattutto in settori industriali) possono fungere da facilitatori per abilitare un cambiamento in grado di portare vantaggio all'intera azienda.

Il Rinnovamento del Procurement

di Bernardo Nicoletti

Oggi per i responsabili aziendali e per gli addetti al settore del Procurement è fondamentale porsi il problema del rinnovamento. Rinnovamento vuol dire ottenere una condizione nuova, specialmente in senso culturale e di visione, con l'idea implicita di un miglioramento e aggiornamento o, eventualmente, di parziale o totale sostituzione delle pratiche esistenti e la loro modernizzazione.

Il rinnovamento è necessario per poter far fronte alle nuove sfide che si pongono alle organizzazioni, ma anche per migliorare sostanzialmente l'efficienza del settore e infine per far fronte alle crescenti esigenze di aggiungere valore e soddisfare i propri partner da parte di ciascuna funzione presente in un'organizzazione. Vi è necessità di migliorare le relazioni con tutta l'organizzazione ma anche con i fornitori, sempre più considerati come partner. Avere dei fornitori non soddisfatti non permette di creare un rapporto di collaborazione fondamentale in una ottica di flusso del valore esteso. Quali devono essere gli obiettivi del rinnovamento? Si possono sintetizzare in tre aspetti:

#1. Acquisto più intelligente (meno transazioni e più valore in ciascuna di esse)

- Concentrarsi sulle aree di maggiore spesa
- Consolidare i fornitori
- Delegare la parte amministrativa alle funzioni e concentrarsi sulle attività ad alto valore aggiunto
- Gestire gli acquisti critici e diretti
- Governo del Marketplace per gli

acquisti indiretti con enfasi sul self service da parte delle diverse funzioni dell'organizzazione.

#2. Risparmio nelle risorse aziendali

- Creare dei centri di eccellenza nel procurement laddove abbia senso
- Ottimizzare il rapporto con i fornitori
- Esternalizzare dove i benefici/costi sono maggiori.

#3. Massimo sfruttamento del potenziale delle tecnologie connesse all'informazione

- Standardizzare
- Innovare facendo uso delle nuove tecnologie quali il cloud, il mobile, i Big Data Analytics, soprattutto se di tipo operativo.

Per muoversi in queste direzioni è importante spingere su una migliore governance dei processi di procurement e definire un piano di rinnovamento al fine di:

- **Rispecchiare meglio le priorità del business**
- **Essere più accessibili**
- **Creare efficienze** e impegnarsi a realizzare risparmi per l'organizzazione.

La figura 1 mette in evidenza l'approccio da seguire, mentre la figura 2 mette in evidenza le fasi di un processo di rinnovamento.



Bernardo Nicoletti

Bernardo Nicoletti è docente al Master in Procurement dell'Università di Roma Tor Vergata. Ha sviluppato un approccio alla gestione dei progetti di miglioramento dei processi informatici, indicato come Lean and Digitize. È anche consulente e coach nel settore del miglioramento dei processi e dei Sistemi Informativi. Ha ricoperto incarichi di CIO e CTO in Italia e all'estero presso GE Capital, Nuovo Pignone, AIG, Galileo e Alitalia. È autore di numerose pubblicazioni e di venti libri pubblicati in Italia, in Gran Bretagna e in Cina sui temi del miglioramento dei processi, gestione dei sistemi informativi, procurement e gestione della qualità. Partecipa a numerosi eventi internazionali come relatore.

Email: info@bernardonicoletti.com

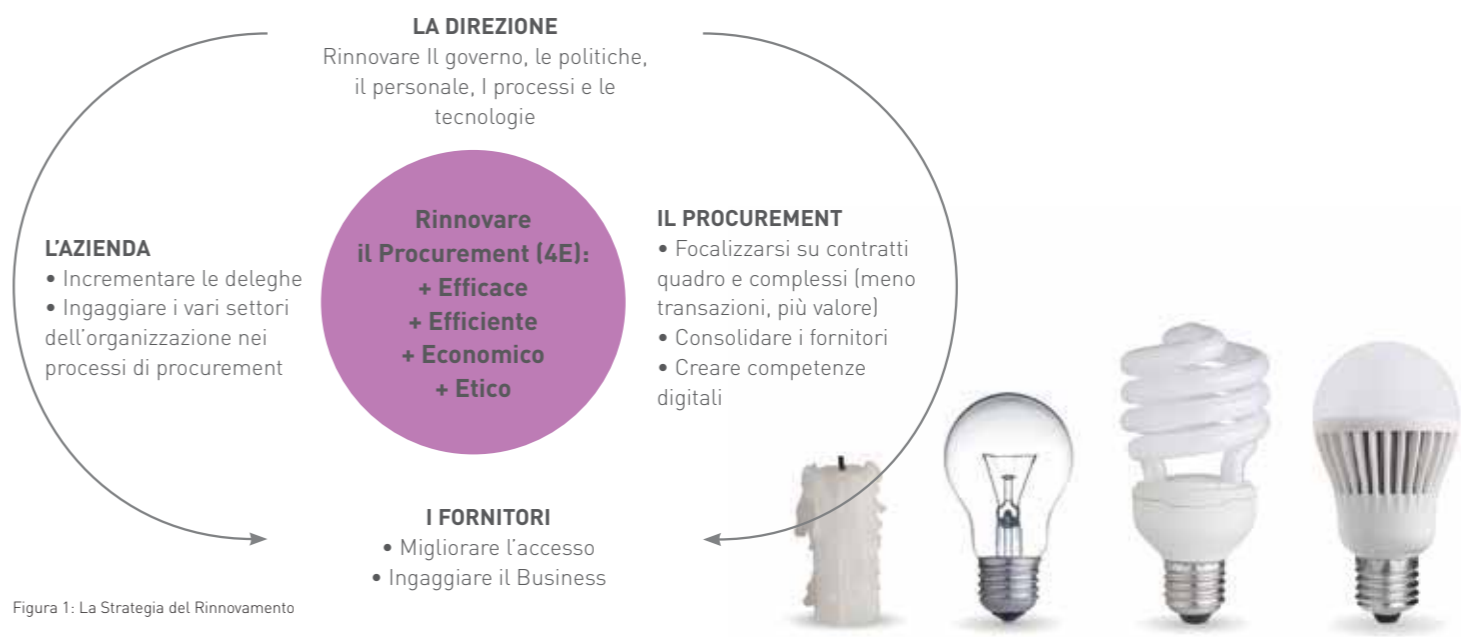


Figura 1: La Strategia del Rinnovamento

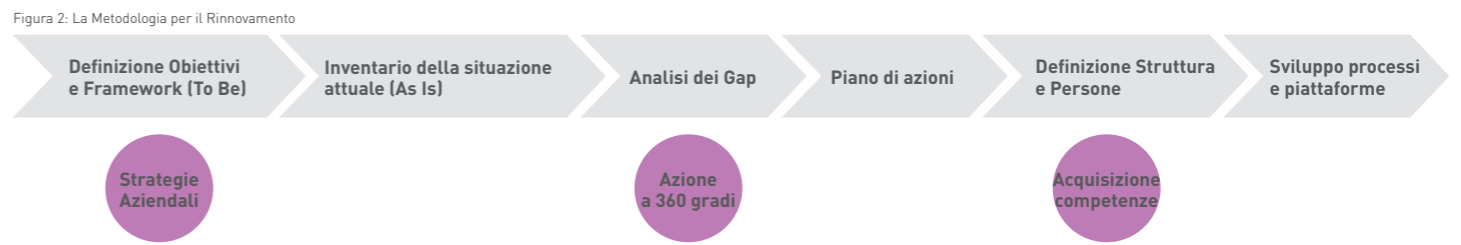


Figura 2: La Metodologia per il Rinnovamento

Un caso di rinnovamento: il Global Procurement dell'Enel

L'organizzazione del **Procurement** del Gruppo Enel è stata **completamente rinnovata** per incrementare le economie di scala del Gruppo sia in termini di potere d'acquisto, sia in termini di procurement intelligence. Questa è la maniera per garantire a Enel un vantaggio competitivo verso le sfide di un settore energetico in continua evoluzione. Particolare cura è stata dedicata alla **formazione**. Questa, pur facendo parte del budget della Direzione Centrale di Procurement è stata in **buona parte diretta agli utenti del business**, in quanto si è colta l'importanza di una loro utilizzazione e coinvolgimento nei processi di procurement. Analoga cura è stata rivolta ai fornitori. Sono stati così **organizzati dei Supplier Day**. Il principale obiettivo di tali giornate è lavorare in sicurezza insieme. Il Supplier Day nasce come un evento per promuovere e rafforzare la relazione con i migliori fornitori di Enel e allo stesso tempo per creare un'opportunità d'incontro e di conoscenza reciproca con nuovi fornitori. L'evento inizia con un **aggiornamento sulla situazione complessiva di mercato** in cui operano le Società del gruppo Enel, nonché con una **informazione in dettaglio dei futuri progetti di breve e medio termine**. Una **sessione** specifica è **dedicata alla Safety**. Il Global Procurement di Enel presenta la propria organizzazione basata su classi merceologiche globali e locali e informa i fornitori sui processi di Qualificazione e Vendor Rating, oltre ad aggiornarli sulle novità in corso di introduzione, in particolare l'adozione di un nuovo sistema di gare elettroniche e di un nuovo portale per la registrazione dei fornitori. L'evento è anche l'opportunità per una **discussione** aperta e trasparente all'interno di una specifica sessione di Domande e Risposte, al fine di **ricevere un feedback dai fornitori** intesi come partner sulla loro esperienza complessiva circa la collaborazione con il Gruppo Enel. L'evento si conclude con la premiazione dei Migliori Fornitori per il 2013 per diverse categorie merceologiche, un ulteriore modo per rinforzare una partnership di successo.

Conclusioni

Un detto attribuito a Darwin sostiene che:

“Non è la specie più forte o la più intelligente a sopravvivere, ma quella che si adatta meglio al cambiamento.”

Questa affermazione vale anche per le organizzazioni. È fondamentale rinnovarsi, altrimenti il settore del procurement verrà marginalizzato o by-passato in misura crescente. In un prossimo numero, vedremo come questo rinnovamento si applica anche all'automazione del Procurement.

Gli incontri che contano

di Giulio Carloni



Niente paura, non è una rubrica rosa quella che sta per iniziare: gli incontri di cui intendiamo parlare sono del tipo professionale. **“CRE-ATORI DI BUSINESS DAL 1994”**, difatti, è il **claim che Richmond Italia s'è scelta**. La società è parte di un **network internazionale** (Londra - New York - Basilea) **che opera da 26 anni**, organizza eventi business-to-business ed è stata la prima ad aver introdotto in Italia l'utilizzo delle agende pre-organizzate basate sull'indicazione di interesse dei partecipanti. **Claudio Honegger, classe 1970**, amministratore unico dal 1998, **è in un certo senso l'incarnazione dello spirito Richmond: dinamico, empatico, comunicativo; ma col sensore della concretezza** che lampeggia in modo costante. Racconta come la formula dei forum Richmond abbia accompagnato negli ultimi vent'anni l'evoluzione delle aziende italiane - ma non solo italiane - attraverso fasi alterne dell'economia, compresa la lunga crisi dal 2008 in poi. E proprio **gli anni più bui hanno coinciso col maggior successo del modello Richmond**: dai 350 mila euro di fatturato del 2006 ai 2,2 milioni del 2015 il salto è notevole. Non è un caso; sono i momenti di crisi a far piazza pulita degli attori più deboli del mercato mentre i forum Richmond - che pur costano parecchio agli

espositori, circa il doppio dei competitor - confermano la loro validità perché sanno essere agenda funzionale ma appagare anche per l'esperienza, l'atmosfera, il contesto professionale stimolante. La qualità è come la tosse, se c'è ci se ne accorge; e così, il **Procurement Director Forum, la cui sesta edizione si terrà a Gubbio il 12 e 13 novembre, ha dovuto lasciar fuori sette società**, e il forum sulle Risorse Umane ha già cinque iscritti per l'edizione 2016. E dire che il Procurement, fra gli undici settori presidiati, non è coperto da altri Paesi e resta prerogativa di Richmond Italia, come pure l'Energia. «È stata in effetti una scommessa, anche nei confronti di Mark Rayner, il socio inglese, che inizialmente era piuttosto scettico. **Oggi, il Procurement è uno dei forum che ci danno maggiori soddisfazioni**, è cresciuto anno su anno grazie anche al lavoro appassionato di Carla Parisi e di Marina Carnevale, rispettivamente Project e Conference manager: due autentiche colonne degli incontri di Gubbio». Alla domanda sull'espansione eventuale ad altri settori, Honegger risponde che sì, **il 2016 porterà una sorpresa: ci sarà un forum sull'eCommerce**. E ci sono anche altre idee, ma preferiscono procedere cauti, perseguendo una crescita lenta ma controllata e sicura a exploit che possono rivelarsi fuochi di paglia. Ricordate, quand'ho scritto del sensore della concretezza che lampeggiava? Ecco, appunto. Ma l'uo-



mo della comunicazione empatica riprende il sopravvento quando parla degli oratori. **«Larry Hochmann, European Business Speaker of the Year, è indubbiamente il conferenziere di punta dell'edizione 2015 del Procurement forum**: parla benissimo e dà stimoli veri sul concetto di relazione, che è fondamentale per i manager. Me l'hanno suggerito gli Inglesi - è il bello dei network internazionali - e hanno avuto ragione. Non è portando chi ti chiedono di portare, che accontenti il pubblico, ma dando la parola a qualcuno che sappia lasciare qualcosa che resta: possibilmente stupendo, come il monaco benedettino che, della regola conventuale *“Ora, lege et labora”*, ricorda come proprio l'equilibrio dell'et sia il punto fondamentale, la valutazione dei tempi che in azienda si chiama time management». Poi, certo, c'è il software proprietario che gestisce le migliaia di dati, ci sono le ricerche di mercato, ci sono i delegate manager in caccia di realtà imprenditoriali di prim'ordine. Ma è la passione vibrante che sanno trasmettere, questi di Richmond, a fare la differenza. Se ne accorge un giornalista in una semplice intervista. Figuriamoci la reazione su un centinaio di manager, fra le colline dell'Umbria.

Il Caso FAAC

A cura di BMR Group

F AAC, azienda leader nel campo dell'automazione industriale e residenziale, ha intrapreso negli ultimi anni un percorso di crescita e ristrutturazione molto ambizioso. Il processo di acquisto, vista l'altissima incidenza dei materiali sul costo finale del prodotto, è stato oggetto di una analisi estremamente approfondita e **FAAC** si è avvalsa della consulenza di **BMR Group**. A Dublino - *ci dice Riccardo Nazzaro, Electrical & Electronic Procurement Manager* - produciamo più di 250 diverse schede elettroniche, dal telecomando al lampeggiante, alla scheda di controllo per l'apricancello. Ne consegue che **acquistiamo 2000 diversi codici di componentistica con un pannello di oltre 150 fornitori**. Sebbene ci fosse chiaro che il pannello prodotti e fornitori esistenti contenesse promettenti opportunità di risparmio, le nostre risorse - fortemente assorbite dallo sforzo di integrazione tra le diverse unità produttive e commerciali del gruppo - non ci permettevano di affrontare in maniera adeguata questo tema. BMR Group come prima cosa ci ha proposto un piano di lavoro strutturato in modo molto chiaro, con una serie di punti di controllo e condivisione delle proposte e dei risultati. **Se da un lato i professionisti di BMR hanno agito in totale autonomia - limitando fortemente il nostro impegno - dall'altro hanno saputo mantenerci**

costantemente informati sui progressi del progetto, focalizzando la nostra attenzione sui punti salienti e condividendo le principali decisioni strategiche. Hanno saputo mettere al nostro servizio professionisti con una rete di relazioni consolidate, una profonda capacità di analisi dei dati ed una conoscenza dei metodi di introduzione dei fornitori e componenti alternativi che ha reso facile l'armonizzazione delle proposte scaturite rispetto alle nostre esigenze e ai nostri processi interni. Sono rimasto favorevolmente impressionato - *prosegue Nazzaro* - dalla **capacità di BMR di fotografare in maniera precisa la nostra situazione attuale** e dalla successiva **individuazione delle aree più promettenti in termini di risparmio**. Durante il progetto ci sono state suggerite diverse proposte, ben dettagliate, sia dal punto di vista tecnico che economico. Abbiamo potuto scegliere quelle tecnicamente più adeguate all'alto standard dei nostri prodotti, con una buona percentuale di risparmio atteso. Inoltre ho particolarmente apprezzato - *conclude Nazzaro* - **la formula a success fee di BMR**, basata sull'effettiva consuntivazione dei risultati promessi. Nella mia esperienza ho notato che non sempre le aziende di consulenza riescono a produrre risultati efficaci e utilizzabili dalle aziende. Il metodo di BMR invece è garanzia che solo i risultati utili saranno pagati dal cliente.



Optimum's 5 predictions about predicting the future!

by Gerard Chick, Chief Knowledge Officer Optimum Procurement

Five things that every procurement professional should understand



Today's debate about the promise of predictive analytics rumbles on with many in business and particularly those in the world of procurement eagerly anticipating an imminent explosion of easy

to use software releases on to the scene. However as many people in procurement as well as those in general business are beginning to discover, developing and deploying (predictive) analytics at any level is very hard.

Having had time to reflect on this, at Optimum Procurement Group we have developed our very own predictions. We feel that every procurement leader, professional or student of the subject, should consider the following with regard to the future supply management. In fact **these aren't so much "predictions", they are an invitation to procurement professionals to reflect and educate themselves about the potential and realities of predictive analytics.**

We believe these five issues represent true opportunities for driving improvement across a number of organisational areas that will prove to be important. In our experience, organisations pursuing improvement in these areas are going to see results beyond the traditional "cost savings" focus, which many procurement organisations continue to pursue looking for traditional leveraging opportunities.

Prediction 1 – Spend analytics will become predictive rather than backward looking.

Our recent work with a number of C suite executives leads us to believe that looking at where the organisation is going is a lot more important than looking in the rear-view mirror at it's past. Most spend management looks at historical spending – which is interesting, but doesn't tell you where things are going! A CPO we were working with very recently expressed his feelings thus: "...**yes it is important to have meaningful data – but it's what you do with it is the issue. Can you form insights that are actionable? That is the real question!**" The emphasis here is that asking the right questions about the data we collect is what is important. Whilst spend analysis can certainly provide one set of insights – it is only a partial view. We need to be able to use this intelligence to provide greater insights into future spending requirements, and enable procurement to provide to the business views that will support and inform strategy and generate opinion on what will be important going forward. So, you might want to look at the **relationships between economic activity, consumer demand, and demand for your products.** In procurement's baily wick there are several leading indicators of demand. These indicators include measures of business expectations, availability of funds for corporate activity as well as the long established macroeconomic indicators.

Remember too that these can be positive or negative indicators, so for example in the Conference Board's Leading Economic Index (based on purchasing data), for July 2015, the positive contributors were the yield, spread and productivity for the whole UK economy. The negative contributors were order book volume, consumer confidence, stock prices, and volume of expected output.

Other easily available indicators might include the Purchasing Managers Index, and of course your own internal metrics such as the size of your company's sales force. Using multiple regression models, a predictive forecasting model may be developed which allows users to input data into the model, and develop specific forecasts for different categories of products purchased from overseas suppliers.

This type of model can also be used to adjust company revenue and budget growth estimates – and can effectively be

▶ **Seguimi anche su**
www.theprocurment.it

Video
• Procurement in the global economy – some observations



used to either curb or expand budgeted growth estimates based on these economic forecasting models.

As already mentioned predictive analytics is hard; but we need take a pragmatic view. Knowing that something is very hard to do should prepare us for putting in the long shift. Yes there will be pitfalls, but **whilst predictive analytics is hard it isn't, or at least doesn't have to be, prohibitively hard.**

Prediction 2 – Incident prediction and workflow management systems will replace supplier risk monitoring on major projects and indirect areas.

Incident prediction means understanding what issues are on the horizon, not just your understanding of current risks. To ensure monitoring of current workflow systems, real-time systems will be needed to collect worker feedback, from those that are closest to the action. In addition, it will require simple, holistic metrics that capture all areas of business risk for suppliers' factories, which incorporate both current and future risks.

We will also see the growth of forums for cross-industry collaboration to identify the better practices, shared insights, and an opportunity to drive an orthodox approach to what are emerging as very large and complex risks in the global supply chain. Constant research is needed to capture social media, "big data", qualitative reporting insights, and other non-traditional data to enable predictive insight, and build a shared source of 'reality' for factory and/or supply chain risk.

New insights are needed into risk mitigation practices that go beyond simply "avoiding" risky production locations when a decision is required, but instead drive better informed business decisions and improved community impacts for sustainable supply.

Prediction 3 – Corporate Social Responsibility (diversity, environment, labour and human rights) will become an integral part of the sourcing and risk management process.

The recent publicity generated by the Rana Plaza disaster in Bangladesh, and other labour risks, has elevated the importance of integrating these issues into the sourcing decision. There are many different data resources that are potentially available

to augment and create a rich set of metrics that can be used to drive insights and warning to procurement and senior management.

Organisations will focus on creating centres of excellence tasked with creating indices that can provide a quantitative and visual representation of the supply disruption risks that exist in the (global) supply chain, as well as the related financial cost impacts associated with these issues.

These indices should be proactive in nature, and provide an early warning system as well as an estimate of potential financial impact of diversity, environmental, and human labour rights violations to procurement.

These centres of excellence should have the appetite to go beyond the 'mitigation' of risk; and provide early warnings and a dashboard that can be used to alert management and serve as an alarm of possible threats to the supply chain, and the relevant financial impacts to the organisation.

Prediction 4 – Organisations will build stronger modelling capabilities to plan and manage future supply chain talent requirements.

The attraction of talent is the key to procurement organisations. However, most organisations don't think of talent as a critical input – the assumption is that you can find the right people "on demand". Unfortunately, this is proving to be not the case. **Organisations are finding a critical shortage of talent for many of the roles they are seeking. Talent attraction, deployment and retention should be part of building a procurement transformation initiative,** and not an after-thought. Some of the work we have done has identified predictive models that consider the future requirements and skill-sets in different areas of supply management. Given this future state, the model considers the current state, which includes a number of parameters including:

- Staff Pipeline,
- Candidate Pipeline,
- Min/Max/Most Likely Inputs for each Recruiting Activity,
- % Interviewed,
- % Hireable and
- % Accepting.

In addition, **the model should consider**

retention rates for employees. This is particularly challenging, given that 'millennials' tend to move around a lot. Efforts for building talent should be a **partnership between Human Resources and Supply Management,** to think about strategies which will deliver the preferred long-term outcome.

Prediction 5 – Post-Award Contract Management (SRM) will become the best source of sustainable cost reduction

Our existing systems and ways of gathering data and information are adequate for category management or process – the pre-award work. You can tell what is happening in terms of how much you spend in this category, what business unit level spending you have, what types of things you are buying, and you derive "okay" information to do strategy work and enough consumption information to negotiate volume tenders around the world.

But eventually the chickens come home to roost. It is the apocryphal moment when you see that your past assumptions and estimates evaporate with the stark realisation that 80% + of your opportunity for continuous improvement exists – in the brownfield post – award stuff. For example, do you have information regarding how you are buying and using energy – is it during peak hours or not? How is your service or consumption information being used in real time at the asset to drive savings, and where are your analytics regarding this?

The opportunity to drive post-award contract management will grow and the ability to operate with intelligence regarding it will be critical. Organisations we've spoken to recognise that this is the key. One company we recently worked with has a focus on improving productivity in several of its brands, by considering not just the price of their main commodity, but also the operational characteristics of the preparation of that product, that in turn drives a total cost solution for many of the procurements they are making.

This level of operational and price-based management will be a key focus for supply management in the future as it is a tangible way of reflecting procurement's relevance to the enterprise.

From Buyer to Leader for Extended Development (LED)

By Bernard GRACIA, EIPM Dean & Director

After having dried up the supplier market by reducing the number of first class players in order to be better served with a smaller TCO, the buyer must contribute to the sustainable economic recovery of its ecosystem - and not only by aiming at the company's margins improvement. In few words: a big gap.

In 1976, I was amongst the founders of the MAI (Institute of Industrial Procurement Management) in Bordeaux. The first purchasing training courses in France weren't meant to teach how to buy better, but rather how to buy less, how to use less (design to cost, risk analysis, etc...). These were certainly the reasons for which the French Purchasing culture was different from the rest of the world.

In 1990, EIPM (the European Institute of Purchasing Management) was created. At that time, European Companies struggling with consolidated strategies started reflecting on a common purchasing strategy at a European level. Consuming less wasn't the main focus anymore, but aligning to a real purchasing culture, common to different European branches, in order to reduce costs while consolidating purchasing.

LCC AND TCO - AN EXPLOSIVE UNION
From 2000, EIPM has developed its International branches (China, Brazil, India...) to support its clients who were no

longer buying exclusively in Europe, but buying and producing globally - paying less (LCC - Life Cycle Costing) and better serving the Company's commercial expansion strategy throughout the world. **Those different stages have also led to market consolidation, both geographically and by sectors. The world was shrinking, working 24/24 hours, 365 days a year, with fewer players.** The goal was to reduce the number of first class suppliers to be better served with a smaller TCO (Total Cost of Ownership) by reducing the administrative costs. By adopting those practices, popular back then, purchasing has dried up the supplier market, leading to today's efforts to restore those sources. Those particularities make that, today, supply chain actors compete with each other, often facing bottlenecks on the first or second levels!

By analysing the past 30 years, it is important to point out that purchasing hasn't made much of a revolution. We could say that today we don't work deeper, but wider! If we use today the same techniques and practices that we used 30 years ago,

we can certainly find today more companies which are sensitive to the strategic impact of these methods.



Bernard Gracia

After obtaining an MBA at Texas University (Austin), Bernard Gracia collaborated in the launching of one of the first post-graduate programmes in Purchasing in the world (MAI - Master Industrial Purchasing for the Bordeaux Business School). In 1990, associated with leading companies in the EU, he founded EIPM. As Director of EIPM, he launched the first MBA specialised in Purchasing in Europe and the first European Roundtable for CPOs. Bernard's training and research activities focus on Corporate Purchasing Strategy, Purchasing Organisation, and Value Creation Contribution.



By analysing the past 30 years, it is important to point out that purchasing hasn't made much of a revolution

HOW SHOULD THIS FUNCTION EVOLVE?

Today, the buyer is not only buying a service, a product or a solution. He is buying a supplier relationship. Within a global context, the buyer becomes, indeed, the interface between the internal business partners (who should no longer be considered internal customers) and the external business partners (who are more than suppliers).

He will ensure the integration between internal and external in order to contribute to value creation. He will therefore become the LED (leader for extended development). His role will be to align the purchasing strategy to the company's strategy:

- The buyer will invest in innovation to support the differentiation strategy of the company - he will then contribute to better sales - and therefore to profit.
- The buyer will negotiate prices and capacity to support the market share strategy of the company - he will then contribute to more sales.

More than ever, **in order to contribute to value creation, the LED must lean on some of the external business partners and be recognised by them as the customer of choice**, to whom the technology and capacity will be attributed to in priority. To develop this type of relationship, the LED must be:

- A **salesperson** capable of enhancing the value of his company and not only a technical specialist who buys;
- A **leader** of a cross functional team and



not only a simple manager;

- An **entrepreneur** who dares to take risks and also deals with them;
- A **communicator** who convinces the different partners, and not only to negotiate.

Those skills are needed to support the development of new relationships with suppliers.

Those skills have, by the way, tremendously evolved if compared to what the first generations of buyers were seeking to develop. At that time, they essentially needed to prove they were capable of building a purchasing culture and developing purchasing techniques. Purchasing needed recognition by attracting new talents.

Today the expected skills have changed, as the role of the buyer evolves

DEVELOPING A SUSTAINABLE ECOSYSTEM

Today the expected skills have changed, as the role of the buyer evolves. The LED contributes to a sustainable Economic Renaissance of its Ecosystem and not only to the improvement of the company profit. Indeed, as already started in the USA, the buyer will have a societal role by implementing within his near ecosystem the businesses he previously deployed in low-cost areas. By locally concentrating his purchases - not necessarily for a lower cost, but for a bigger value to his company (those suppliers may also be clients) - the LED allows industrial or service sectors to redeploy and reborn!

Those are the **human, ethic, social, humility and justice values** that will allow the LED to be recognised within his ecosystem (internal and external) in order to, all together, **create Value**. The development of a sustainable Ecosystem can only be attained when the same values are shared between its different members - internal and external partners.

The creation of Value stands on the sharing of common Values. That's why, for EIPM, tomorrow's motto for Purchasing and LED will be: "Values for Value".

Supply Chain and Logistics in Europe

Dealing with challenges in your procurement organization

by David Hickey

Supply Chain and Logistics are becoming one of the top elements of managing business operations at the corporate level. Executives are seeking new ways and innovative processes to enable their companies to run effectively and efficiently in a global market. **Over the last decade, supply chain solutions have been quickly becoming outdated, and new tools and methodologies are emerging in the digital age.**

These trends are empowering global leaders to discover and develop new ways to manage the movements of their products and services around the globe. Supply chain and logistics are increasingly becoming an art and a science that is continuously evolving and expanding. Global businesses make location decisions on a daily basis, whether it be expansion, consolidation, retention, or even all of the above.

When determining where the best location will be for their operations, logistics and supply chain strategy become a very critical factor in the decision-making process. Companies want to make certain that the site is effective in meeting the demands of their customers and to efficiently source goods from suppliers, all while ensuring transportation costs are kept at a minimum. In addition, companies take into account the future by forecasting customer demand, supply routes and trends, energy costs, and other shipping, commodity and transportation - related expenditures.

Why are Supply Chain and Logistics so Important?

Technological and communication advancements have created the need for goods and services to be transferred and moved across continents, which have made effective Supply Chain and Logistics strategies a global necessity. Supply chain and logistics are affected



Hickey &
Associates

Hickey & Associates is a global site selection, public incentive advisory and workforce solutions company. The Firm specializes in market location, site selection and public/private partnerships with active projects in the Americas, Asia, Europe and Africa. To learn more, go to <http://www.hickeyandassociates.com/> David Hickey is the Senior Director of the Firm

by many factors in the business world today, including the rapid growth of multinational corporations and strategic partnerships, global expansion and sourcing, and the swift development of technology. Each of these trends has dramatically effected corporate strategy and the bottom line of most multinational corporations. Due to these emerging trends, supply chain and logistics have become the most critical business area to many companies around the world today.

To any global corporation, the impact that supply chain has is significant and exponential. Strong supply chain teams could help organizations streamline everything from day-to-day product flows to unexpected natural disasters. Moreover, effective operations impact customer service by making sure the right product assortment and quantity are delivered in a timely fashion.

Additionally, those products must be available in the location that customers expect. Supply chain managers also help firms decrease the use of large fixed assets such as plants, warehouses and transportation vehicles in the supply chain.

Governments around the world are also focusing their efforts on establishing strong Supply Chain and Logistics networks in which attracts many global investors. Governments are establishing ports and airports, and ensuring the existence of strong infrastructure that enables companies to transport goods across different continents. Furthermore, governments are establishing strategic partnerships and alliances to ease the tariffs and fee charges at the borders between countries. They continue to invest in roads, bridges, railway systems, harbors & ports, and airports to expand their value-add and ensure their countries are ready to receive multinational corporations into its soil.

Supply Chain and Logistics in Europe

Supply Chain and Logistics have global processes and procedures that apply in

every part of the world. However, there are differences between regions and certain challenges and unique risks.

In a recent Gartner study, several of the top European supply chain organizations shared similar traits and features. Some of the traits are operating on a global scale, while still being able to respond to local markets, multiple models through segmentation, collaboration, digital experimentation, boast a culture of excellence and change, sustainability and invest in talent and technology. These organizations have created and identified common practice from their operations in Europe and discovered how to mitigate risk in their supply chain management.

Supply Chain Challenges Facing European Companies

Today, European companies are faced with several challenges in their Supply Chain and Logistics operations. **One of the on-going challenges that face European companies is the lack of information and the data that enables them to improve their processes and procedures.** As a result, many companies are resorting to creating their own analyses and studies to come up with the best structure for their organization. Many European companies have to deal with thousands of suppliers and products on a regular basis. The lack of data makes it extremely challenging for companies to maintain a strong network of suppliers. Moreover, it makes the procurement of products, many of which have hundreds of components, very challenging.

A second challenge that European companies face in their supply chain operations is finding the best ways to mitigate risks in their supply chain network. As companies increase their network of suppliers, they might find one or two firms down the chain that may present substantial reputational risk. Certain companies have identified alternative strategies, while many companies are left unsure of the correct action to mitigate such risks. Therefore,

firms that can develop clear and consistent policies for applying these various approaches are likely to reap substantial rewards. When a problem arises, firms that have taken coherent action will have the best ability to react and rebound.

Lastly, **another challenge that European countries are facing in their Supply Chain and Logistics network is infrastructure.** A recent research by the European Commission (EC) has indicated that **30% of road freight transport over 300 km should shift to another mode of transportation** such as rail or water **by 2030.** The EC recommended an additional 20% change by 2050. The recommendation is coming as a result of infrastructural changes across many European countries. Moreover, many European countries are also moving toward more fuel efficient ways of transportation, and they continue to experiment with green and renewable energy.

In conclusion, Supply Chain and Logistics managers should keep close attention to changes in the procurement world. New trends are coming to surface on a daily basis and significantly changing the rules of the game for multinational corporations. As processes and methodologies evolve, procurement executives must adjust their strategies and operations, accordingly. Particularly, European companies should be at the forefront of innovation and development in order to compete on the global market. Discovering solutions and strategies to face existing challenges will greatly benefit the companies in the near term, as well as, to pave a path for future growth.

Lack of information, risks mitigation, infrastructure: the three challenges of European Supply Chain and Logistics

The Objective Management

by Chris Lumby and Paolo Zaza

In a company the overall flow of value from supplier and customer can be conceptualized in eight core processes and one alignment process (Fig. 1).

- **Customer relationship management (CRM)** is concerned with learning about

customer's needs and behaviors and the integration of sales, marketing and service strategies.

- **Customer Service Management (CSM)** is concerned with providing customers with high quality goods and services, at the lowest cost, with the shortest waiting times and maximum responsiveness and flexibility to their needs.

- **Demand Management (DM)** is concerned with balancing the requirements of internal and external customer with supply chain capabilities. It includes forecasting demand, synchronizing supply and demand, increasing flexibility, reducing the variability of demand by means of standardization and the control of inventory.

- **Order fulfillment (OF)** is concerned with the fulfillment of customers' orders efficiently, effectively and at minimum total cost.

- **Manufacturing flow management (MFM)** is concerned with all the process and activities required to transform inputs and a variety of resources into final goods and services.

- **Procurement management (PM)** is concerned with how an enterprise interacts with suppliers, partners and internal customers to source its products and services.

Company Process Overview

PROCESS ALIGNMENT: TOP MANAGEMENT

Customer relationship management
Demand management
Order fulfillment
Manufacturing flow management
Procurement management
Product development and commercialization
Returns management

Fig. 1

- **Products and Services development and commercialization (PD&C)** is concerned with all the processes and activities involved in the development and marketing of new or existing products or services.

- **Returns management (RM)** is concerned with the activities related to reverse logistics. It has extended the supply chain to beyond the end consumer and includes cooperation with local authority for recycling and disposal.

- **Process alignment (PA)** is concerned with how processes interact to maximize the value for the company and is concerned with the transformation of the other processes.

The first of this Process is Functional management and is related to:

Objective management:

Understanding of company priorities and allocates their resources to achieve better efficiency. Review performances.

Interfunctional alignment:

Align with other functions to give professional suggestion and provide direction to others within their specific area of expertise.



Chris Lumby

Chris Lumby has worked as Director of Operations at ATN Training & Consultancy, Managing Director at Thompson Lumby Consulting Ltd, Global Lead Category Manager at Carillion and Head of Procurement at Allied Bakeries. He brings more than 10 years management experience in purchasing in large multinational organizations across different industries.



Paolo Zaza

Paolo Zaza has worked for several consulting firms and brings more than 20 years management experience in marketing, sales, business development and purchasing in large multinational organizations across different industries.

Chris e Paolo cooperate in international projects of consultancy and skills development. The activity is based on Method P # 1, a methodology that organizes Supply Management activities in five processes and twenty-five phases (Fig.2). A set of tools have been developed for each phase to increase efficiency.

Transformation Management:

Tracking processes and identify and address the inefficiency. Establish standards and best practices in terms of structural levers. Provide necessary tools.

Sustainability Management:

Embracing responsibility for corporate actions and encourage a positive impact on the environment and stakeholders including consumers, employees, investors, communities, and others.

Talent Management:

Training and career development to improve performance of individuals and teams.

In particular the 'Objective Management' is a phase of defining goals within an organization so that management and employees agree to the targets and understand what they need to do in the organization in order to achieve them.

#The **Scope** of this phase is:

1. To formalize the high level objective
2. To identify first opportunities
3. To prepare next phases.

#The **Key Success Factors** of this phase are:

1. Make it a team objective and not an individual objective
2. Objectives are endorsed by the sponsor(s)
3. Alternative options have been considered.

#The **Pitfalls** of this phase are:

1. Underestimate the reluctance to change and hidden agendas
2. No or poor formalization.

To facilitate the 'Objective Management' a **tool called Pathfinder** can be a useful.

This tool asks a series of questions that the CPO should answer before to discuss his goals with top management in order to be proactive and to agree targets that go beyond the savings.

Market Trend check list

Any major change regarding **key market players?**

- Any company consolidation?
- Any big player bankruptcy?
- Any new player from emerging countries?

Any change in the **cost model** or **value chain?**

- New technologies
- New alternatives
- New subcomponents

A. FUNCTION MGT	A1 Objective Mgt	A2 Inter-functional Alignment	A3 Transformation MGT	A4 CSR Mgt	A5 Talent Mgt
B. CATEGORY MGT	B1 Inter-functional collaboration	B2 Situation Analysis	B3 Risk Analysis	B4 Category Plan Creation	B5 Plan Validation
C. SUPPLIER SELECTION	C1 Inter-functional collaboration	C2 Supplier qualification	C3 Specifications Mgt	C4 Supplier Selection	C5 Contract Mgt
D. SUPPLIER MGT	D1 Inter-functional collaboration	D2 Supplier Positioning	D3 Performance Mgt	D4 Supplier Plan Creation	D5 Plan validation
E. OPERATIONAL MGT	E1 User Request Mgt	E2 Orders Mgt	E3 Delivery Mgt	E4 Payments Mgt	E5 Critical Issues Mgt

(Fig. 2) The Procurement Management process can be subdivided into 5 sub-processes.

- Large change in material price
- # Is the market **cost structure impacted by raw material, labour cost or technology?**
- # Is the Market **global, regional or local** (country)?

Internal Situation check list

What is the **level of management of needs** (local, regional, global)?

What is the **level of certainty of specification?**

- Complex specifications?
- Changing needs?

Does the category have a high impact on **total cost** of product?

Does the category have a high impact on the **indirect spend** ?

Does the category have an impact on the **end customer perception?**

Current Practices check list:

Has the company already been through a **formalized cross functional strategic sourcing process?**

Do **stakeholders trust procurement members** in their capabilities to support business?

What is the level of **use of strategic levers against benchmarks?**

What are the **key examples** of the use of the levers?

Is the **category classification** the result of industrial classification?

Has the classification been **reviewed** in the last 3 years?

What is the current level of practices in terms of **supplier mgt?**

Key Suppliers check list:

Who are the key suppliers per macro segment?

Did the list of key suppliers per macro segment **change** during those past 3 years?

What are the **other activities key**

suppliers can provide in addition to product and services bought from the company?

Who are the **key competitors** on which to benchmark?

For each macro segment are there **competing suppliers which are normally in a completely different market?**

Are key suppliers common **across categories?**

From a company strategy and the result of the Pathfinder tool the CPO can derive the procurement function's strategy.

Some examples of the Procurement function's strategies are:

- If the company is aiming to **increase market share**, the Procurement function should provide the quantity and quality of supply at a Total Cost of Ownership (TCO) as required by the market positioning objectives.

- If the company objective is to **move out of specialty markets and enter volume markets**, the Procurement objective is to develop new larger suppliers and material flow systems more geared to larger volumes.

- If the company objective is to **generate positive cash flow**, the Procurement function will contribute by means of lowering the average inventory and longer payment terms.

- If the objective is to design **new products to develop new business**, the contribution of Procurement will be to develop appropriate suppliers.

- If the objective is to **increase the capacity - balancing make or buy policies**, the Procurement function will develop systems that integrate capacity planning with strategic vendors.

Innovare il ruolo del responsabile acquisti: il manager della negoziazione in azienda

di Alessandra Colonna



Nelle negoziazioni commerciali il prezzo ricopre spesso un ruolo centrale e talvolta pericolosamente esclusivo. La logica è evidente, ma il punto è quanto sia ancora sostenibile e, soprattutto, se le regole che governano la negoziazione in generale, e commerciale in particolare, non siano superate quando, nella realtà, si dimostrano lesive degli interessi di tutte le parti in gioco. Il tema porta a moltissime considerazioni, che qui affronteremo necessariamente solo in parte.

Valore o saving? L'obiettivo di generare saving, concetto non coincidente con una gestione efficiente della catena del valore, è spesso dettato da scelte aziendali puramente reattive, di breve periodo e amplificate in situazione di crisi. La ricerca di un impatto sul conto economico nell'immediato è in grado di tranquillizzare azionisti, analisti ed enti creditizi, ma ha conseguenze, sul medio lungo periodo, ancora più gravi perché strutturali. Il ruolo degli acquisti è strappare ai fornitori i prezzi più bassi e a tal fine viene orientata la stessa politica premiante, per incentivare il raggiungimento dell'obiettivo. Quali implicazioni ha questa politica? Consideriamo le più evidenti.

Il primo impatto è la perdita di marginalità. Il focus quasi ossessivo sul prezzo come unica variabile impedisce che ne vengano negoziate altre con pari o maggiore dignità, come per esempio gli aspetti logistici, finanziari, di gestione di campagne di co-marketing. Se anche affrontate, viene negata loro la pari dignità della trattativa sul prezzo con la conseguente perdita di opportunità di generare o amplificare valore per tutte le parti intorno al tavolo.

"Generare risparmi non importa quel che costi". Al di là della battuta, peraltro efficacissima, la considerazione di fondo è che il saving

genera costi indiretti che possono impattare pesantemente nel medio periodo sulla marginalità aziendale, tra cui la stessa reputazione aziendale, se i saving ledono la qualità del prodotto immesso sul mercato. E che dire delle implicazioni sulle relazioni interne ed esterne alle aziende? Quelle interne soffrono dello scontro inevitabile tra esigenze di taglio dei prezzi e rispetto di requisiti tecnici e di qualità richiesti dai clienti interni. Dall'altra parte le relazioni con i fornitori, quando improntate su logiche impositive e muscolari, generano tensioni, inefficienze, perdite di opportunità, ritorsioni e altro, tra cui il rischio di un minore accesso alle informazioni sul mercato, di cui i fornitori sono spesso uno dei principali e insostituibili veicoli.

La strada suggerita qui è l'evoluzione del ruolo di buyer verso quello di Negotiation Manager, figura che, al di là dei contenuti tecnici, ha il compito di gestire e sovrintendere i processi negoziali aziendali per creare valore e relazioni, patrimonio imprescindibile per le organizzazioni come per i singoli.

La certificazione della competenza negoziale, oggi possibile in Italia grazie a CEPAS, permette ai professionisti di uscire dal loop dell'autoreferenzialità, alle aziende di creare un elemento di forte distinzione e al mercato di avere uno strumento in più di garanzia di qualità delle prestazioni professionali.

Questo comporta però anche un cambio di marcia assai innovativo sul versante organizzativo da parte delle aziende: la funzione acquisti deve entrare massicciamente nei board, concorrendo alla definizione delle linee strategiche di business, valorizzando il ruolo della funzione stessa, che non merita di essere marginalizzata a una mera attività generatrice di saving, ma elevata a strumento gestionale che impatti in concreto sulla sostenibilità del business aziendale e sui bilanci delle aziende.



Alessandra Colonna

Alessandra Colonna è Managing Partner di Bridge Partners®, prima società italiana specializzata nel settore della Negoziazione, fondata nel 2005 assieme a Domenico Pugliese, con sede a Milano e Torino.

▶ Seguimi anche su
www.theprocurement.it



Video

- Perché negoziare: L'intervista doppia di Bridge Partners
- Un metodo fuori dagli schemi. Bridge Partners con CERES per negoziare con efficacia

Ivalua on Air: una rivoluzione culturale per l'e-procurement

di Matteo Cavaliere

Cinema ed e-procurement. Un binomio di qualità che ci ricorda che gli eroi e le trame della cinematografia si possono mettere al servizio di una causa più grande, ovvero quella di una vera e propria trasformazione culturale che parta dalle innovazioni e dalle soluzioni originali per i direttori degli acquisti. Il successo dell'evento dell'anno, Ivalua On air, svoltosi il 13 Ottobre scorso a Parigi, e ricalcato sui miti intramontabili del cinema, ne è una dimostrazione lampante. Negli splendidi decori e stucchi dell'elegante Lido sugli Champs Elysées, quella che era una piccola società francese (e che ora pensa in grande), ha mostrato tutta la sua potenza di fuoco e anche una certezza: l'e-procurement è il futuro delle medie e grandi imprese perché è capace di razionalizzare il sistema degli acquisti e di operare sinergie prima inconcepibili. E Ivalua, offrendo una suite completa in grado di coprire l'intero processo di acquisto a livello funzionale, transazionale e analitico, diventa di fatto una delle protagoniste di questo cambiamento. A Parigi, oltre cinquecento ospiti d'eccezione, 200 clienti invitati tra cui Generali (con il quale Ivalua ha avviato una fruttuosa collaborazione), si sono riuniti per conoscere l'e-procurement targato Ivalua: approccio che privilegia la gestione strategica degli acquisti e non semplicemente gli aspetti finanziari, come nel caso delle soluzioni proposte dai grandi nomi del gestionale. «Quando all'inizio ho preso le redini d'Ivalua – dice a The Procurement Gérard Dahan, AD

d'Ivalua - il mio scopo principale era quello di dare un'ergonomia intuitiva. Oggi siamo abituati a lavorare con gli smartphone, con le app. In pochi mesi abbiamo confezionato un prodotto in cui è facile modificare, riordinare tutta la piattaforma trasformandola quasi in un'applicazione B2C». Una delle chiavi di successo d'Ivalua è infatti proprio quel "design mode", diventato nel tempo il suo marchio di fabbrica. La necessità di personalizzare l'ambiente di lavoro ha guidato le scelte degli ideatori del prodotto. «Quando entro nell'ambiente di procurement – spiega Federico Ermacora, direttore vendite Ivalua per l'Italia - voglio potermelo personalizzare. Se sono un buyer voglio vedere i cataloghi, i contratti. Se sono responsabile del controllo finanziario voglio vedere l'impegno finanziario, il budget. Voglio, cioè, personalizzare le informazioni e il processo. Nelle vecchie piattaforme, una volta deciso il processo di approvazione non si può cambiarlo in corso, bisogna rifare tutto daccapo. La nostra invece è una piattaforma dinamica e può essere aggiornata, informata in tempo reale». Fondata nel 2000, Ivalua ha implementato con successo più di 100 progetti worldwide con aziende appartenenti a 12 settori differenti. Ogni giorno, 150.000 utilizzatori e 500.000 fornitori in più di 70 nazioni utilizzano la soluzione Ivalua. Ora nel mirino c'è proprio l'Italia. «Noi siamo un'azienda internazionale – spiega Gérard Dahan – e in Italia il direttore degli acquisti, all'interno delle aziende, diventa sempre più importante. Il nostro obiettivo è di crescere sempre di più. Abbiamo già siglato contratti in Italia con società come Zambon, Lucchini, Generali.

Quello di Generali è un grande contratto che prevede uno sviluppo internazionale con un programma globale su otto paesi. Ma la nostra crescita non si ferma. Abbiamo la capacità finanziaria di crescere al ritmo di due Paesi all'anno».

Al Lido di Parigi, un grande evento per i protagonisti dello spend management

ivalua



Metro Cash & Carry: mai sottovalutare la negoziazione

di Stefano Beretta

Il Ruolo della Negoziazione nel Procurement: il punto di vista del Direttore della Funzione in Metro Cash & Carry.

Il processo negoziale è uno degli strumenti manageriali che da 40 anni Scotwork riconosce come elemento chiave del proprio core business. Da alcune realtà in Italia viene, all'opposto, considerato una commodity formativa. A differenza di tali posizioni, proponiamo il punto di vista di **Luca Guerrieri, Direttore Procurement di Metro Italia Cash & Carry SpA**, azienda globale e trend setter nello sviluppo di forme innovative per la valorizzazione delle abilità del proprio Personale.

Dott. Guerrieri, in quale misura ritiene che lo sviluppo delle capacità individuali di negoziazione sia un elemento differenziale all'interno della sua organizzazione?

In Metro gestiamo in maniera continuativa più di 20.000 articoli Food e Non Food con un parco di circa 2.000 fornitori. È evidente che la negoziazione è un elemento basilare dell'attività quotidiana dei Category Manager. Ma la negoziazione è un mondo sottovalutato, sul quale si investe non abbastanza in quanto si ritiene erroneamente che le esperienze sul campo siano sufficienti a temprarci per affrontare ogni situazione. Niente di più sbagliato. Nel momento in cui siamo stati in grado

di sviluppare una cultura negoziale basata su uno standard elevato di capacità negoziali, investendo per mantenerlo nel tempo, i benefici sono diventati subito evidenti.

Motivazione delle persone, minor stress, maggior efficacia nel raggiungimento dei target, sono le maggiori evidenze che osservo dopo 2 anni dall'inizio dell'investimento effettuato per sviluppare le capacità della mia struttura. **Quali elementi dello sviluppo di una cultura negoziale possono incidere a livello organizzativo tanto nell'efficienza della Divisione Acquisti quanto sulla strategia globale di impresa?**

Una cultura negoziale "sostenibile" ha degli evidenti vantaggi.

In primis all'interno della Divisione Acquisti: aver portato tutta la struttura allo stesso livello di formazione ci permette di parlare lo stesso linguaggio, utilizzare gli stessi strumenti di preparazione accorciando i tempi e aumentando l'efficienza, formare continuamente le persone tramite attività di debriefing e coaching in maniera strutturata.

I benefici si sono tradotti in una più facile e veloce intercambiabilità dei ruoli, in una maggiore efficacia presentandosi al mondo dell'industria in maniera più professionale, strutturata, quindi

credibile, capaci di fare le giuste domande per cogliere le opportunità che ogni fornitore può offrire e che spesso, focalizzati solo sui nostri obiettivi, perdevamo di vista.

Tutto questo ha sicuramente qualificato l'azienda nel suo complesso verso il mondo esterno rendendola più attrattiva per gli investimenti dei nostri fornitori. In Italia, dal 1972 a oggi, METRO Italia Cash and Carry è cresciuta fino a costituire una consolidata rete distributiva di quarantotto punti vendita. Oggi è leader assoluta in termini di quota di mercato e di distribuzione territoriale.

Scotwork⁽ⁿ⁾
negotiation



Stefano Beretta

Stefano Beretta è Presidente di Scotwork Italia Srl, rappresentante in Italia del know how negoziale manageriale di Scotwork, azienda leader al mondo presente in 40 Paesi.

Procurement & Supply Chain Journey

Un'analisi i-Faber fa il punto della situazione

di Francesco Santoro, Direzione MKTG e Brand Management i-Faber

Il ruolo del Procurement negli ultimi anni è stato al centro di profondi mutamenti organizzativi e funzionali. Ecco perché **i-Faber ha svolto una ricerca su un campione di 50 aziende di medie e grandi dimensioni - "Procurement & Supply Chain Journey" - per analizzare i cambiamenti in atto nelle Direzioni Acquisti e delineare i possibili scenari futuri.** Sono stati intervistati Chief Procurement Officer e Supply Chain Director delle più importanti aziende dei settori industriali e dei servizi operanti nel panorama italiano e internazionale: 52% d'essi appartiene al Manufacturing, 18% Finance & Insurance, 12% al mondo Pharma. La ricerca interpreta come sta evolvendo il Procurement a fronte della crescente complessità dei processi aziendali. In particolare, intende comprendere e analizzare gli **elementi essenziali per una significativa contribuzione alla generazione di valore** (denominati "Foundation"), e **gli elementi che possono ulteriormente rafforzare la value creation** a favore dell'azienda (definiti "Accelerators"), che possono permettere al Procurement di giocare a pieno il ruolo di generatore di valore. Le aziende, all'interno della ricerca, sono state classificate in base allo

stato di evoluzione della Direzione Acquisti. Possono ritrovarsi nel cluster **"Foundation-Efficient"**, e sono allora aziende mature relativamente agli aspetti legati all'efficienza (per esempio: gestione acquisti diretti/indiretti, centralizzazione, organizzazione per categorie). Le Direzioni Acquisti che hanno già raggiunto una maturità organizzativa e un ruolo di generazione di valore - dette **"Foundation-Aligned"** - evidenziano tuttavia che in tale cluster permangono ancora attività tradizionali di controllo e gestione dei processi di acquisto. L'ultimo cluster, **"Foundation-Capable"**, comprende le Direzioni Acquisti ove resta bassa la disponibilità di risorse con competenze manageriali considerate cruciali per consentire al Procurement di evolvere ulteriormente: per esempio, ottenendo una maggior collaborazione con altre funzioni aziendali.

La value creation viene accelerata e rafforzata dalle Direzioni Acquisti considerate "Accelerators". i-Faber le suddivide in due cluster: quelle **"IT-Powered"**, dove è ancora basso il livello di adozione, di utilizzo e di integrazione degli strumenti IT a supporto del procurement e della supply chain; e le Direzioni Acquisti **"Engaged"**, dove si osservano margini di crescita nell'adozione di processi evoluti di Procurement (DTC,

Demand Management, Collaborative Sourcing esterno), così come nel coinvolgimento del CPO nell'ottimizzazione del Working Capital. Dopo l'analisi introduttiva, lo studio delinea i trend e le sfide che, secondo i-Faber, toccheranno i Procurement e Supply Chain Director nel prossimo futuro. **Una nuova fase di digitalizzazione sta riguardando processi, contenuti e interazioni nella Supply Chain;** il mondo reale e il mondo digitale sono sempre più interconnessi e i Procurement Director sempre più coinvolti nelle strategie di ottimizzazione del Working Capital. Partendo da queste tre sfide, la ricerca evidenzia come per le Direzioni Acquisti che vogliono proseguire in tale percorso di ri-evoluzione sia cruciale, da un lato, **investire per attrarre e far crescere i talenti** (considerato che il procurement, per sua natura multi-disciplinare, diventa una palestra e un banco di prova per le qualità di leadership); dall'altro, è cruciale **rafforzare ulteriormente la cooperazione con i fornitori** per disegnare insieme un prospettiva strategica e generare quindi benefici di medio-lungo periodo.

Chi desidera una copia completa della ricerca può scaricarla dal sito i-faber.com o scrivere a marketing@i-faber.com

**I
FA
BER**
Member of UniCredit

Il valore reale dell'Azienda.

Evoluzione da capital value a intangibles value.



La definizione classica economica di **azienda** è **“un’organizzazione di uomini e mezzi finalizzata alla soddisfazione di bisogni umani attraverso produzione, distribuzione o consumo di beni”**, concetto

da non confondersi con quello definito nell’art. 2555 del codice civile. Soddisfazione che genera solitamente uno scambio economico non necessariamente monetario, se prendiamo come dogma quanto scrive Chris Anderson, guru di Wired, in “Free - The future of a radical practice”. La **misurazione del valore può essere data dal mercato (market value) o essere soggettiva (intangible value)** ed è quest’ultima quella più difficile da misurare. **Per la misurazione del valore intangibile si potrebbe partire dai core value**, ovvero dal sistema di idee (knowledge), attività e attributi (capabilities) considerati importanti nel formare l’azione dell’impresa in genere. Azioni che si trovano formalmente nello

statement of core values, la dichiarazione del sistema di valori propri dell’impresa. Per esempio quelli di Mars Inc. “qualità, responsabilità, reciprocità, efficienza e libertà” o di McDonald’s “qualità, servizio e pulizia” . Ovvero il motivo della sua esistenza e cosa la contraddistingue da tutte le altre. L’Azienda è parte di un eco-sistema meglio conosciuto come catena del valore (value chain), un modello che permette di descrivere la struttura di un’organizzazione come un insieme limitato di processi. Teorizzato da Michael Porter nel 1985 nel suo best-seller “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, secondo questo modello un’organizzazione è vista come un **insieme di nove processi, di cui cinque primari e quattro di supporto**. La catena del valore (value chain) definisce il contributo delle singole attività aziendali alla definizione e allo sviluppo di un sistema di offerta in grado di creare valore per il mercato ed è supportata dalla tecnologia impiegata in azienda. La catena del valore è l’insieme delle



Alberto Claudio Tremolada

Manager di Metatech Group (settore fonderie <http://www.metatechgroup.com>), consigliere/responsabile sportello unico manifatturiero area fonderie sez. Lombardia Liguria in Adaci (Ass. It. Acquisti e Supply Management <http://www.adaci.it>) e socio di MilanIN. Di formazione economica, lavora da molti anni nel settore manifatturiero (alta tecnologia industriale e fonderie) come imprenditore/manager di diverse società (L’Ambrosiana, Technologies Group, Metatech Group per citarne alcune). Si occupa in qualità di team leader o come membro team interfunzionali di acquisti, progettazione, vendite per la produzione (dall’idea al prodotto/servizio) parti per Clienti Nazionali ed Esteri nei più svariati settori (fra cui aerospaziale, automotive, impianti distribuzione energia, racing). Scrive su riviste specializzate di settore (Approvvigionare, Business & Gentlemen, V+) ed è speaker ai workshop Adaci (su andamenti mercati e commodities).

VALUATION

attività necessarie per produrre e commercializzare beni e servizi.

Ma come spiegare le differenze di valore attribuite alle Aziende da parte delle comunità, che è diverso dal valore di mercato?

La classifica Fortune Global 500 è una lista dei primi 500 gruppi economici mondiali, è pubblicata ogni anno dalla rivista Fortune ma stilata in base al fatturato (market value).

Emerge dalla classifica che avere **un brand forte è un valore intangibile differenziante in tempi di crisi** (per esempio Apple, Facebook, Google, Toyota), o che ecologia, internet e mondo cinese in crescita influenzano direttamente i risultati di importanti marchi automobilistici.

Secondo la teoria di Milton Rokeach (che è stato uno psicologo sociale presso la Michigan State University) **i valori sono legati ai bisogni ma si manifestano ed esprimono in modo più vicino a noi. Sono le rappresentazioni mentali dei bisogni individuali, istituzionali, sociali** e si distinguono tra:

- **Valori Terminali**

le nostre convinzioni rispetto ai nostri obiettivi.

- **Valori Strumentali**

indicano le nostre convinzioni su come raggiungere i valori terminali.

La conoscenza dei valori è un utile strumento per conoscere le motivazioni dei comportamenti.

Il focus sulle tematiche legate al ruolo delle risorse intangibili nell’economia delle imprese appare in costante crescita e dimostra come gli intangible possano costituire il vero “salto di qualità concreto”.

Gli asset intangibili non descrivono l’insieme di beni immateriali di un’Azienda ma, piuttosto, una serie di risorse non facilmente traducibili in termini finanziari. Negli asset intangibili di un’organizzazione possiamo comprendere:

- **Capitale Umano**

inteso come le conoscenze, le abilità e le esperienze delle persone; può essere strettamente individuale ma anche dell’organizzazione.

- **Capitale Organizzativo**

l’insieme di conoscenze che rimangono all’impresa.

- **Capitale Relazionale Esterno**

rappresentato dal valore dei rapporti con la clientela, con i fornitori, con i business partner, con i centri di ricerca & sviluppo.

- **Capitale Sociale**

la fiducia prodotta dalla socialità, le interazioni sociali e le istituzioni formali create dalla socialità.

- **Proprietà Intellettuale**

che comprende i brevetti, i marchi registrati e i diritti di copyright in possesso dell’azienda.

La continuità aziendale è fondamentale per gli equilibri socio-economici della comunità in un mondo sempre più competitivo, fluido e globalizzato (come lo definisce Zygmunt Bauman, sociologo polacco).

Capire le nuove “regole del gioco” è necessario per garantire lo sviluppo futuro dell’azienda.

E permette di concentrarsi sul proprio core business.

La moderna impresa o istituzione per essere vincente deve individuare i suoi punti di forza/debolezza “ascoltando la voce” dei mercati.

Fra i valori intangibili i risultati di numerose ricerche italiane ed europee mostrano che i consumatori premiano le imprese considerate socialmente responsabili.

Parte prima (il seguito verrà pubblicato sul prossimo numero di “The Procurement Magazine”)

Category Management negli acquisti

un cambiamento sostanziale nella guida della funzione Procurement da parte dei CPO e dei CEO

di Paolo Fincato e Drasko Jelavic

Lavoriamo da 15 anni nella realizzazione di programmi di introduzione e diffusione del Category Management in molte aziende europee e abbiamo capito che il successo di queste iniziative è strettamente connesso alla qualità della leadership nella funzione Procurement.

La cosa si spiega facilmente; **il Category Management, se attuato correttamente, guida la transizione del Procurement da tattico-operativo a strategico** e questo cambiamento esige che vi sia un management degli acquisti maturo, ambizioso e dotato di leadership.

La maggior parte delle organizzazioni che incontriamo è ancora focalizzata sulle attività base degli acquisti: elaborazione delle richieste, preparazione degli ordini, negoziazioni, qualche visita ai fornitori, controllo delle fatture e gestione dei reclami. In queste aziende più di questo non è richiesto: né dai clienti interni, né dal top management. **Il Procurement è quindi relegato a un ruolo "tradizionale"** in

quanto le attese sono piuttosto elementari. Di conseguenza negli acquisti c'è ancora un grande potenziale che aspetta solo professionisti motivati in grado di metterlo a frutto a vantaggio delle aziende. **In molti credono di praticare già il Category Management.** Hanno organizzato il Procurement in base alle categorie di spesa e magari prevedono pure dei ruoli di Category Manager. Le indagini confermano però che **solo una piccola percentuale di funzioni Procurement ha adottato un approccio avanzato al Category Management.** In genere non ci sono metodologie, processi, capacità e strumenti adeguati. La difficoltà maggiore è sicuramente il coinvolgimento degli stakeholder interni nella definizione di vere strategie di acquisto interfunzionali, sfidanti e di alto impatto. La trasformazione del Procurement dall'ambito tradizionale a una funzione strategica di cui si riconosce il contributo al successo dell'azienda è sicuramente un cambiamento molto complesso. Noi supportiamo lo sviluppo del Category Management con un approccio



Paolo Fincato

Managing Partner Italy



Drasko Jelavic

CEO&Managing Partner

unico basato sul coaching. Non crediamo ai grandi programmi standard o ai progetti di trasformazione organizzativa top-down. Iniziamo gradualmente, selezionando alcune categorie merceologiche chiave e guidando il Team acquisti nell'applicazione del nostro approccio in quattro fasi su queste categorie merceologiche.

Nella prima fase, l'**analisi**, stimoliamo lo sviluppo di una nuova prospettiva sulla categoria di spesa e sul mercato di fornitura. Nella seconda fase, guidiamo i Category Manager verso la definizione della corretta strategia per singola categoria merceologica sulla base di un quadro di collaudate e specifiche leve (vedi figura - 8 leve chiave e quasi 100 leve di supporto). Nella terza fase, la **strategia** acquisti per la singola categoria viene trasposta in **iniziative** concrete (azioni) e compiti. Infine, nella quarta e ultima fase i **risultati** vengono monitorati in termini di benefici di costo e di realizzazione degli obiettivi qualitativi.



Figura: Quadro delle leve strategiche chiave per categoria merceologica (metodologia Cirtuo)

Sostenere questo semplice processo aiuta i nostri clienti a riconoscere le loro potenzialità di miglioramento. Le esigenze di business e le strategie individuate evidenziano subito dei gap nelle competenze e nelle capacità dell'organizzazione del Procurement. Correttamente impiegato, **il Category Management consente il raggiungimento di risultati di gran lunga superiori a quanto fatto in precedenza**, e contemporaneamente permette di stabilire fra gli acquisti e il business un nuovo tipo di dialogo e una maggiore fiducia reciproca.

Ecco i **3 fattori di successo** per l'introduzione del Category Management:

#1. Metodologia

L'adozione di un approccio ben strutturato e basato su elementi concreti che sia già stato usato con successo.

#2. Tecnologia

L'utilizzo di strumenti che permettano di:

- raccogliere, immagazzinare e condividere gli svariati elementi informativi da considerare;
- sostenere la collaborazione in un team cross-funzionale che spesso è anche disperso geograficamente;
- monitorare e presentare, facilmente e senza sforzi aggiuntivi, l'attuazione delle iniziative strategiche.

#3. Sostegno per l'attuazione della gestione del cambiamento

Servirsi del supporto di professionisti esperti porta a risultati di forte impatto in brevissimo tempo, evitando perdite di energie su particolari che non forniscono reale valore di business.

Gli effetti diventano visibili sin dalle prime fasi del progetto, anche se il processo può durare alcuni anni. Secondo le nostre esperienze, un processo di cambiamento distribuito su un arco di tempo prolungato è la soluzione migliore. Le nuove pratiche devono infatti essere correlate con nuove abilità, nuovi atteggiamenti e trasformazioni culturali che richiedono tempo per essere adeguatamente assimilate in azienda.

Infine, **il successo d'un progetto di Category Management è favorito dalla presenza dei seguenti elementi essenziali: un Top Management illuminato e/o un CPO ambizioso e qualificato.**

Se la società ha un Top Management illuminato che vuole un Procurement "forte", il CPO godrà di una posizione impegnativa ma favorevole. Quasi sicuramente, grazie all'attenzione e al sostegno del vertice, avrà un contesto organizzativo in cui il Procurement godrà della collaborazione interfunzionale e avrà a disposizione risorse adeguate e di qualità (o almeno del budget per acquisirle!). D'altra parte un CPO ambizioso e qualificato è l'altro elemento che può caratterizzare il contesto necessario per avere un progetto di successo. Un CPO di questo tipo è in grado, prima di abilitare e poi di condurre il processo di cambiamento strategico degli acquisti. Questo compito è però di gran lunga più complesso e il supporto di un esperto può essere fondamentale nella sua realizzazione.

Noi abbiamo aiutato numerose organizzazioni nella trasformazione del Procurement e ora queste si misurano con obiettivi sfidanti e di grande impatto sul business. Lo snodo cruciale di questa trasformazione è **aiutare le funzioni Procurement a definire le priorità e gli obiettivi, invece di seguire le situazioni d'emergenza create dai clienti interni.**

Il tentativo di fare questo sistematicamente senza il supporto di una metodologia chiara e di una tecnologia facile da usare è però una missione quasi impossibile! Per questo motivo abbiamo sviluppato uno strumento che sia di guida verso l'eccellenza negli acquisti. Questa trasformazione digitale delle pratiche strategiche negli acquisti porta i CPO ad acquisire un ruolo di guida, e rende immediatamente visibili all'azienda i risultati ottenuti grazie al Procurement facilitando i riconoscimenti, in particolare da parte dei vertici aziendali. Per ulteriori informazioni su come affrontare il cambiamento col Category Management non esitate a contattarci: Paolo Fincato, Cirtuo, Managing Partner Italy, paolo.fincato@cirtuo.com Drasko Jelavic, Cirtuo, CEO & Managing Partner, drasko.jelavic@cirtuo.com

Cirtuo - www.cirtuo.com

Sina Hotels: quando Italian lifestyle vuol dire raffinatezza

a cura della Redazione



C è una catena alberghiera che sembra racchiudere in sé un insieme di **autentici elementi di prestigio delle rispettive città**: Villa Medici a Firenze, Bernini Bristol a Roma, Centurion Palace e Palazzo Sant'Angelo a Venezia, Brufani Palace a Perugia, Relais Villa Matilde a Romano Canavese (TO), The Gray e De La Ville a Milano, Palace Maria Luigia a Parma, Astor a Viareggio... tutti hotel che raccontano una storia, **luoghi di charme e d'atmosfera, non solo alberghi di lusso.**

Michelangelo Benetton, da poco **Chief Operating Officer di Sina Hotels** (proveniente da una lunga esperienza in Boscolo Hotels) **contrappone all'abituale termine "catena" quello più caratterizzante di "Collezione"**, a sottolineare l'individualità di ciascuno degli alberghi: quel mix di tradizioni e passato che s'allaccia al presente negli arredi, nei reperti originali, nelle vicende accadute e che fa sognare gli ospiti stranieri, americani in primis. E il fatto d'aver alle spalle una famiglia blasonata come quella dei Bocca, per quanto trattato con estremo understatement, è anch'esso un valore in più. Abbiamo chiesto a Benetton se questo approccio top class si riflette anche nei servizi offerti alle aziende che scelgono Sina per i loro meeting di lavoro, e il manager ha affermato senza esitazio-

ne: **«Lo stile resta, nel turismo Leisure come nel Mice. Poi, certo, al Mice serve un quid di funzionalità in più.** Tutti i nostri alberghi hanno sale meeting con servizi tecnici all'avanguardia di supporto, free wi-fi, tutti hanno uffici dedicati al business tourism, che però interpretiamo nel modo che ci è proprio. **Non ospiteremo mai grandi convention: i nostri sono boutique hotel con ubicazione centralissima nelle rispettive città, pietre di paragone dell'Italian lifestyle, non megastrutture all'americana;** perfetti quindi per un incontro aziendale al vertice, da qualche decina a un centinaio di persone o poco più. Ma l'azienda che ci sceglie sa che il suo evento sarà l'unico, in quel momento, e che catalizzerà tutte le attenzioni del nostro personale: pronto a fornire agli ospiti business informazioni su come meglio impiegare il tempo residuo dopo gli appuntamenti di lavoro (trattamenti nella SPA dell'hotel, luoghi da visitare, esperienze enogastronomiche, shopping...) così da rendere il soggiorno professionale un momento a tutto tondo, con i suoi aspetti d'assoluta gratificazione. Le *cooking class* come team building, per esempio, mandano in visibilio alcuni partecipanti esteri, orgogliosi d'imparare la ricetta della pasta o il giusto abbinamento fra vini e piatti. Del resto il fondatore, il Conte Ernesto Bocca, ricordava sempre che **il cliente corporate è la base solida su cui si costruisce la prosperità dell'hotel**: è più regolare, assi-



cura il futuro, e la nostra ambizione è di far sì che il business traveller si senta sempre un po' a casa e un po' in vacanza, anche quando è in viaggio per lavoro». Tutta Milano ha vissuto il traino di Expo 2015. Anche chi era uso a chiudere in agosto, come il The Gray, è rimasto aperto e pieno tutta l'estate. Fedele al suo stile quasi da Club House dell'ospitalità alberghiera, **anche in pieno furore da Expo, Sina Hotels ha deciso di riservare un certo numero di camere per i clienti abituali**, garantendo loro il soggiorno: un segno d'attenzione che gli ospiti più assidui hanno mostrato d'apprezzare. È anche così che si genera fedeltà e si consolida il business, in attesa di quegli ulteriori passi in avanti (un'apertura a Londra? O in qualcuna delle destinazioni leisure di lusso del Belpaese?) che non tarderanno a venire. C'è da scommetterci.

Per saperne di più: www.sinahotels.com

The procurement value proposition

a cura della redazione

Chiunque è stato all'evento di lancio di The Procurement, il 13 ottobre a Milano, ha apprezzato l'intervento chiaro e appassionato di **Gerard Chick, Chief Knowledge Officer di Optimum Procurement**, sugli acquisti nell'economia globale. **Profondo conoscitore del mondo degli acquisti e della supply chain** in tutti i suoi aspetti tecnici, Chick è **comunque un umanista**, capace di considerare gli aspetti sociali e individuali della professione. Questa singolare sensibilità emerge anche dal suo **ultimo libro, "The Procurement Value Proposition", scritto a quattro mani con Robert Handfield**, docente di Supply Chain Management alla North Carolina State University.

Le aziende stanno attraversando rapidi cambiamenti organizzativi interni ed esterni a causa di una maggiore attenzione alla sostenibilità e alla responsabilità d'impresa, dei progressi tecnologici, geo-politici e del cambiamento macroeconomico, dei cambiamenti demografici. Se i manager degli acquisti e della supply chain devono affrontare queste sfide, devono sviluppare nuovi modi di pensare circa le strutture e i processi d'approvvigionamento, oltre a potenziare nuove capacità e competenze.

Il volume esamina i cambiamenti che

avranno un effetto sostanziale sul modo in cui il procurement di domani verrà effettuato. Considera le implicazioni di **trasformazione economica globale per gli acquisti in relazione a diverse componenti dello scenario**: i cambiamenti nei contesti di business, le strategie d'acquisto, la struttura organizzativa, i ruoli e le responsabilità, lo sviluppo del sistema e le competenze necessarie per lavorare in questo settore professionale. In questo libro, Gerard Chick e Robert Handfield discutono la proposta di valore offerta dal procurement d'oggi per la sostenibilità e lo sviluppo del business. Osservano come **le organizzazioni che considerano gli acquisti tra le funzioni di core business potranno fruire d'una leva più competitiva per il cambiamento**, e più facilmente adattarsi alle forze che inducono rapidi cambiamenti nel contesto globale corrente.

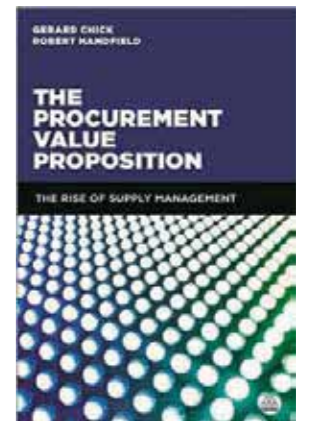
The Procurement Value Proposition presenta casi concreti di aziende che si muovono attraverso la trasformazione degli acquisti in una fase continua di mutazione e adattamento alla moltitudine di cambiamenti che si stanno verificando. Riporta contributi, osservazioni e casistiche di CPO, Direttori Commerciali e altre figure di spicco legate agli acquisti e al business. Il libro prende in analisi una varietà di contesti geografici e mette in evidenza le differenze tra gli Stati Uniti, la Gran Bretagna e la Cina.

Kelly Barner, uno dei soci dell'autorevole online knowledge company Buyers Meeting Point, ha scritto riguardo a quest'opera: *"...fornisce lo sfondo, il contesto e la strategia necessaria per le organizzazioni e per i professionisti che si occupano di acquisti, a qualsiasi punto della propria evoluzione. S'aggiunga a questo la pluralità d'ausili visivi, di case study e di strumenti di facilitazione, e si dispone di un libro che illustra chiaramente come espandere attivamente ed evidenziare il valore del procurement"*.

The Procurement Value Proposition

The Rise of Supply Management
Gerard Chick, Robert Handfield
£ 44.99

Per maggiori informazioni:
www.koganpage.com



La silenziosa rivoluzione

della fattura elettronica

di Enrico Camerinelli

Gli effetti dovuti alla dematerializzazione e all'accelerazione dei tempi di esecuzione stanno dimostrando che la fattura elettronica è un potenziale elemento dirompente nella

gestione della supply chain, soprattutto in merito all'impatto che può avere sui risultati finanziari dell'azienda. Si fa oggi un gran parlare della supply chain finance (SCF), una serie di strumenti finanziari, tecnologie e pratiche operative utilizzati in maniera crescente dalle aziende per migliorare il proprio capitale circolante. **Un elemento importante su cui si basano le soluzioni di SCF è rappresentato proprio dalla fattura, collegamento essenziale tra la supply chain fisica e quella finanziaria.**

La supply chain fisica consiste nella serie di processi attraverso cui beni e servizi sono acquistati, trasformati e infine consegnati, mentre la supply chain finanziaria copre i processi monetari e finanziari che sostengono la catena fisica: la valutazione del credito, il controllo dei flussi di cassa, la distribuzione dei finanziamenti, gli strumenti di mitigazione del rischio, la fatturazione e i pagamenti. **Le supply chain fisiche sono ecosistemi complessi di aziende** che producono, comprano, vendono, trasportano, immagazzinano, controllano, verificano e pagano le merci. Sono **sempre più globalizzate**, ed è difficile valutare le capacità di una singola società separata

dal contesto in cui opera. Occorre perciò leggere il profilo di ogni azienda all'interno della sua rete di contatti, riducendo la limitata prospettiva locale a favore di una visione più ampia e di rete. **I dati raccolti attraverso i canali digitali rappresentano lo strumento per leggere l'intero sistema**, sono il 'collante' che lo tiene unito. È proprio la fattura elettronica a costituire l'asse portante nello scambio delle informazioni digitali tra un'azienda con i propri fornitori e clienti, e può essere a ragione considerata come la 'lente di ingrandimento' sulla supply chain.

Introduciamo la Supply Chain Finance

La supply chain finance (SCF)¹ è definita come "l'utilizzo di strumenti finanziari, pratiche e tecnologie per ottimizzare la gestione del capitale circolante e della liquidità nell'ambito dei processi della supply chain fisica". Sul capitale circolante si valuta l'importanza della SCF nella generazione del valore in azienda. Infatti ogni azienda ha costi associati con la gestione del credito, della fatturazione, con i rischi della supply chain, con la raccolta crediti e con i debiti associati a cattive condizioni di pagamento, oltre che con le transazioni di import-export con clienti e fornitori esteri. Le aziende che vendono i propri prodotti a clienti di dimensioni maggiori affrontano le sfide del mercato con minore accesso ai finanziamenti, e con costi di capitale più elevati. **Il capitale circolante rappresenta**



Enrico Camerinelli

Analista indipendente, opera nella ricerca e consulenza strategica per l'area del Supply Chain Management e Supply Chain Finance. È stato anche pre-sales marketing manager in J.D. Edwards, una società di soluzioni ERP, e prima d'allora ha operato nell'industria in qualità di Supply Chain Manager e Direttore di stabilimento di aziende del settore meccanico, in particolare automotive.

Seguimi anche su www.theprocurment.it



Webinar Procurement + Finanza? Si può fare

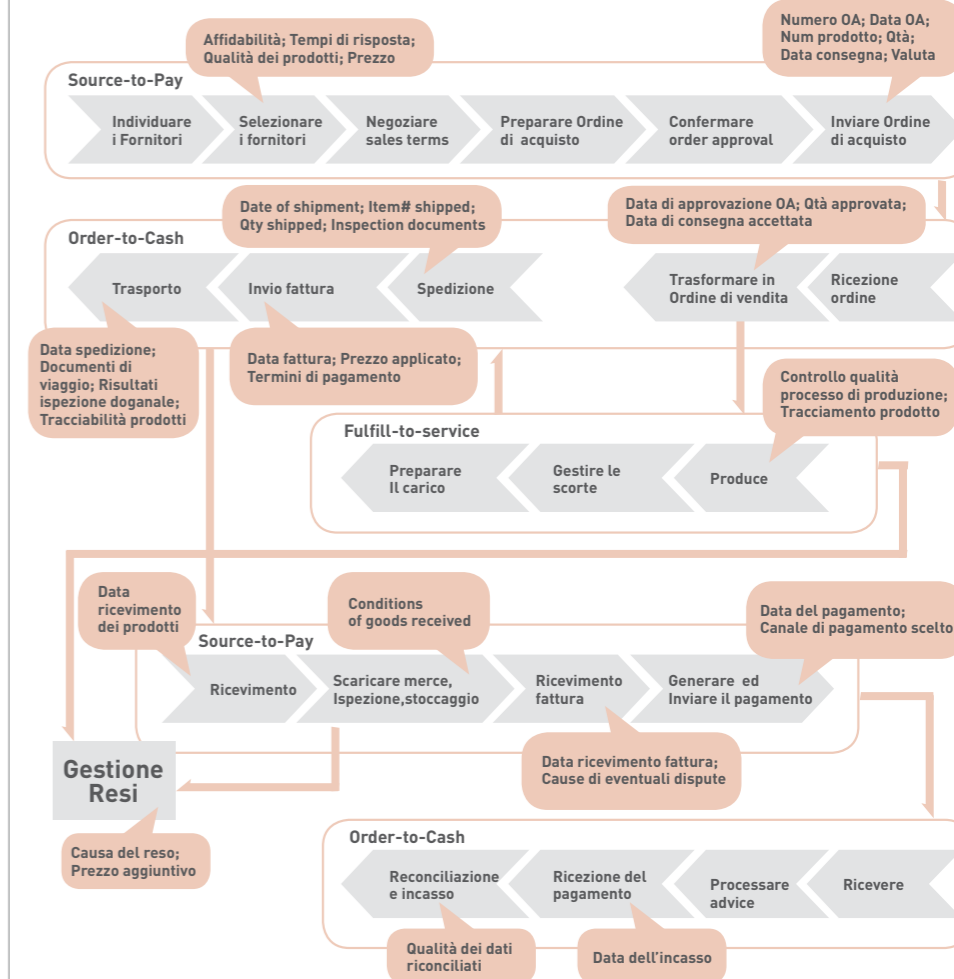
¹Euro Banking Association, Supply Chain Finance: European market guide, 2014

la quantità quotidiana di liquidità che occorre all'azienda per effettuare le proprie attività operative, ed è calcolato come un mix di crediti correnti (ossia l'importo totale che i clienti ancora devono all'impresa), scorte di magazzino (numero totale di giacenze di materie prime in corso di lavorazione e prodotti finiti) e, infine, i debiti correnti dovuti dall'azienda ai propri fornitori di merci e servizi.

Il capitale circolante è la linfa vitale di un'azienda, che resta sana se sa ottimizzare il proprio ciclo order-to-cash (e.g., attraverso una rapida raccolta dei crediti), migliorare le fasi del ciclo fulfill-to-service (e.g., tenendo al minimo il livello delle scorte), e infine agire sul fronte source-to-pay (e.g., pagando i fornitori all'ultimo istante possibile). La SCF svolge un ruolo fondamentale: consente a una società di incassare presto i propri crediti, ridurre al minimo il valore delle giacenze sul bilancio, e allungare i tempi di pagamento ai fornitori in modo sostenibile. È la **fattura elettronica** a rendere tutto questo possibile, diventando un **pre-requisito essenziale per la SCF**.

Una volta che una fattura è stata approvata da parte di chi acquista, diventa un credito esigibile che può quindi essere scontato per un incasso veloce. Inoltre, chi sconta la fattura—in genere una banca, ma non solo—permette al debitore di ritardare il rimborso di quanto anticipato, allungando i termini di pagamento senza incidere negativamente sul creditore (ossia, il fornitore). Quest'ultimo—proprio per effetto dello schema di SCF—ha già ricevuto il pagamento in sconto del proprio credito e ha quindi accelerato l'incasso. Il fatto che la fattura venga scambiata elettronicamente consente di velocizzare drasticamente il processo d'approvazione da parte del debitore, e il fornitore può valutare se richiedere un anticipo in sconto, o attendere invece la scadenza del pagamento come da contratto. **Il processo tradizionale** (cioè, manuale) **di scambio delle fatture rende lunghi i tempi di ricezione, valutazione, ed eventuale approvazione delle fatture in entrata; uno scambio elettronico dà invece al fornitore immediata visibilità che la fattura è stata approvata** dal cliente, allungando l'intervallo di tempo in cui il fornitore può decidere come meglio finanziare il proprio capitale circolante. Ma c'è un vantaggio anche per il debitore (ossia l'azienda che compra): dal momento che le fatture

Il ciclo di vita di una fattura



elettroniche sono in genere approvate prima rispetto alla gestione manuale, la 'finestra di opportunità' per il fornitore si riflette anche per il responsabile acquisti lato compratore, in quanto gli schemi di SCF associano in genere al finanziamento anticipato della fattura la possibilità di ripagare il debito in tempi più lunghi rispetto alla scadenza contrattuale.

Perché tutto questo dovrebbe importare al CPO?

Ottimizzare il capitale circolante vuol dire anche andare oltre l'uso di una serie di strumenti finanziari. All'azienda viene richiesto di comprendere e mappare i flussi delle informazioni scambiate al proprio interno e con i propri partner esterni (clienti e fornitori); l'azienda deve altresì conoscere le attività e i processi operativi connessi con le operazioni di scambio dei prodotti, delle informazioni e del denaro. Questo livello di visibilità richiede anche una capacità di analizzare come l'azienda scambia i flussi monetari con i propri clienti e fornitori,

sia quando agisce come compratore (in questo caso concentrandosi su debiti correnti), sia come fornitore (in tal caso focalizzandosi sull'ottimizzazione dei crediti da riscuotere), oppure guardando alle proprie operazioni interne, per ottimizzare i livelli di magazzino materie prime, lavori in corso e flussi di scorte prodotti finiti. Tutto questo può essere facilitato attraverso l'uso della **fattura elettronica che agisce come un catalizzatore dei dati innescati**. Una fattura trasporta molte più informazioni delle sole istruzioni per rendere eseguibile un pagamento. Come illustrato nello schema grafico, le informazioni che una fattura raccoglie durante il proprio ciclo di vita provengono da molteplici fonti aziendali. La funzione acquisti è la prima ad essere coinvolta nelle fasi iniziali del ciclo source-to-pay. Essa ricopre un ruolo fondamentale per una corretta e strutturata disposizione e condivisione dei dati, fornendo all'azienda che adotta lo scambio elettronico delle fatture (passive e attive) uno strumento di raccolta e analisi dei dati impensabile sino a pochi anni fa.

Come selezionare i fornitori attraverso criteri di sostenibilità ambientale e sociale: il Vendor Rating Sostenibile

di Paolo Fabbri

Per un numero sempre crescente di aziende la qualificazione e la successiva valutazione dei fornitori si basano non solo sulla verifica di requisiti di qualità tecnica, economica, organizzativa, ma anche sul rispetto di criteri di sostenibilità ambientale ed etica. Per tale ragione, anche grazie alla diffusione e al consolidamento degli strumenti operativi della Responsabilità sociale d'impresa¹, le aziende applicano il cosiddetto "Vendor Rating Sostenibile". Con questo termine si vuole indicare un vero e proprio **processo gestionale finalizzato a misurare la performance dei fornitori e a favorire il miglioramento delle forniture rispetto a parametri di valutazione di tipo ambientale e sociale pur mantenendo invariati quelli tradizionali** (per esempio: competitività economica del fornitore, conformità alle esigenze di fornitura, tempi di consegna).

Sulla base di quali criteri di sostenibilità un fornitore di prodotti e servizi può essere scelto?

Un fornitore può essere selezionato in base ai prodotti ecologici che caratterizzano la propria offerta mediante il **possesso di marchi ecologici di prodotto come l'Ecolabel UE** (Regolamento CE n. 66/2010). L'Ecolabel è il marchio dell'Unione europea di qualità ecologica che premia i prodotti migliori dal punto di vista ambientale, che possono così diversificarsi dai concorrenti presenti sul mercato, mantenendo comunque elevati standard prestazionali. Infatti, l'etichetta attesta che il prodotto ha un ridotto impatto ambientale nel suo intero ciclo di vita. Oltre al marchio ecologico europeo sono molto diffusi **altri marchi ecologici nazionali come il Blauer Engel** (marchio Ecologico tedesco) **o il Nordic Ecolabel** (marchio ecologico dei paesi scandinavi). Questi marchi, come l'Ecolabel, offrono garanzia di qualità per il consumatore in quanto testati in base a elevati standard prestazionali e ambientali. La prestazione ambientale è valutata analizzando l'intero ciclo di vita del prodotto mediante l'analisi

¹La responsabilità sociale d'impresa consiste nell'integrazione volontaria delle dimensioni sociale e ambientale nelle operazioni economiche e nei rapporti con tutte le parti interessate (i cosiddetti stakeholder).
Fonte: Libro Verde - Commissione Europea



Paolo Fabbri

Paolo Fabbri è tra i maggiori esperti italiani di Green Procurement: responsabile del progetto 400 ore GPP, ha tenuto numerosi corsi di formazione, elaborato manuali operativi, realizzato analisi dello stato dell'arte degli acquisti verdi negli Enti Pubblici e in Aziende private, indagini sui fornitori abituali. Supporta il personale addetto nell'implementazione di gare d'appalto pubbliche e selezione di fornitori con criteri di preferibilità ambientale. In questi ambiti, ha collaborato in decine di progetti pubblici per Regioni, Province, Comuni, Unioni di Comuni, Comunità Montane, con imprese, Università, enti di formazione professionale, Camere di Commercio e numerose aziende produttrici o distributrici di prodotti ecologici. È socio fondatore e presidente di Punto 3 - Progetti per lo sviluppo sostenibile paolo@punto3.info www.punto3.info

▶ Seguimi anche su www.theprocurment.it



Video
Il vendor rating sostenibile

di LCA (Life Cycle Assessment). Un fornitore inoltre può essere selezionato anche in base al **possesso di un proprio sistema di gestione ambientale (SGA)**. Tali strumenti permettono il miglioramento continuo delle prestazioni ambientali attraverso lo sviluppo e l'attuazione della politica ambientale e la gestione degli impatti ambientali dell'azienda. Vi sono SGA attuabili in base alla norma internazionale UNI EN ISO 14001 oppure conformemente al Regolamento Europeo EMAS. Oltre a criteri di selezione puramente ambientali un'azienda può selezionare i propri fornitori anche sulla base di criteri etici come la certificazione SA 8000 e /o la certificazione OHSAS 18001.

Lo standard SA8000 (Social Accountability) è una specifica internazionale che **elenca i requisiti per un comportamento eticamente corretto delle imprese e della filiera di produzione verso i lavoratori** (rispetto dei diritti umani, dei diritti dei lavoratori, tutela contro lo sfruttamento dei minori, garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro). La SA8000 contiene nove requisiti sociali orientati all'incremento della capacità competitiva di quelle organizzazioni che volontariamente forniscono garanzia di eticità della propria filiera produttiva e del proprio ciclo produttivo.

La certificazione OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series), invece, **definisce i requisiti di un Sistema di Gestione della Sicurezza e Salute dei Lavoratori (SSL)**. Lo standard OHSAS 18001, frutto del lavoro congiunto di Enti di Normazione Nazionali, Enti di Certificazione e consulenti esperti in materia, è stato sviluppato per rispondere a una precisa domanda del mercato che chiedeva con insistenza uno standard univoco per i Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza dei Lavoratori.



Come si implementa il Vendor Rating Sostenibile ?

Lo sviluppo del Vendor Rating Sostenibile all'interno di un'azienda si articola nelle 3 fasi riportate in figura.



#FASE 1:

Mappatura dei beni e dei servizi acquistati dall'azienda

L'azienda in questa fase analizza e valuta le proprie esigenze di fornitura considerando "il peso economico che l'eventuale acquisto sostenibile" ha in relazione ai volumi e al valore complessivo degli acquisti.

#FASE 2:

individuazione dei criteri di selezione dei fornitori e definizione degli obiettivi di acquisti sostenibili da raggiungere annualmente

In questa fase verranno individuati e standardizzati i criteri di sostenibilità in base ai quali selezionare i fornitori. Nella realizzazione di tale processo di selezione dei fornitori non è sufficiente definire criteri di valutazione legati alla ditta fornitrice ma dovranno essere definiti anche i criteri legati al prodotto/servizio. Inoltre alcuni criteri di sostenibilità non sono standardizzabili a tutte le tipologie di beni/servizi: il rating sarà differenziato per tipologia di prodotto e servizio.

I mezzi di verifica dei requisiti di sostenibilità non sono sempre univoci e la richiesta di prove di conformità ai criteri richiesti può coinvolgere diversi attori della filiera di fornitura.

Si dovrà creare un albo fornitori specifico costituito dai fornitori abituali e nuovi fornitori definendo soglie minime di sostenibilità ammesse.

#FASE 3:

Sistemi di valutazione e monitoraggio delle prestazioni di sostenibilità dei fornitori

Dovranno essere pianificate procedure periodiche di verifica del rispetto del livello di sostenibilità dichiarata da ciascun fornitore nonché funzionale al raggiungimento degli obiettivi di acquisti sostenibili fissati. La raccolta dati, oltre a consentire la comunicazione verso l'esterno, permette di condividere informazioni utili per il raggiungimento e l'aggiornamento degli obiettivi. Attraverso il confronto con il mercato e sulla base dei risultati ottenuti si potrà valutare l'opportunità di rendere più restrittivi alcuni criteri, ove questi siano soddisfatti facilmente dall'offerta, o di non modificarli, qualora consentano ancora di selezionare quei prodotti che garantiscano caratteristiche di eccellenza ambientale rispetto alla media dell'offerta.

Siamo stati sulla Luna, andremo forse anche su Marte... ma i CPO Italiani hanno cambiato atteggiamento verso la Sostenibilità?

di Luca Guzzabocca

Alcune settimane fa, mentre ero in viaggio di rientro in ufficio da un incontro con un CPO d'una tra le più importanti realtà italiane del suo settore, riflettevo sull'atteggiamento di questa persona nei confronti di ciò che avevo rappresentato essere un potenziale punto di forza e una valida opportunità per la sua azienda, come anche per la sua crescita professionale e reputazionale. Stavo parlando esattamente di quanto la responsabilità della sua catena di fornitura fosse strategica in generale, e in particolare per il suo settore; stavo parlando della sua forte responsabilità come CPO su questo tema in qualità di decisore e influenzatore. Mi risponde molto sinceramente - l'ho apprezzato - che **alla fine è il "prezzo" che conta per la sua azienda**. Deduco quindi fortemente che il mio messaggio sia entrato dal suo orecchio destro e

uscito dal sinistro, come anche le mie argomentazioni razionali e puntuali. Ebbene, perché vi racconto questo aneddoto dalla vita reale? Semplice, il CPO affronta da molti anni i temi relativi al suo cambiamento e quello "evolutivo" della funzione Procurement (2.0, 3.0, 4.0?), come per esempio l'innovazione di processo, le tecnologie e i social network, la collaborazione con i fornitori, l'integrazione con le funzioni interne, il lean six sigma, la finance supply chain e tanto altro ancora; ma al contempo non ha ancora ben maturato una piena, vera sensibilità e consapevolezza che l'acquisto di beni e servizi, nonché la valutazione dei fornitori, attraverso criteri di tipo ambientale, sociale ed etico, sono e saranno un dovere emergente sia di tipo morale, sia strettamente legato al business. Non si tratta infatti di "salvare l'Amazzonia o gli orsi polari", ci sono **chiari benefici tangibili e intangibili per la propria azienda**. Più precisamente, il CPO oggi è senz'altro, nella media nazionale, più



Luca Guzzabocca

Esperienza ultra ventennale nell'area Acquisti ed Approvvigionamenti di materiali diretti, indiretti e servizi, maturata in diverse realtà industriali nazionali e multinazionali (Esa Elettronica, Gewiss, Vemer Group, Black&Decker Power Tools, Riello Group, GlaxoSmithKline, Banca Monte dei Paschi di Siena) con responsabilità sempre crescenti. Co-Fondatore e Chairman dell'associazione Italiana non-profit ACQUISTI & SOSTENIBILITÀ, fondata nel 2007, punto di riferimento in Italia per le tematiche di sostenibilità ambientale, sociale ed economica negli acquisti e lungo la catena di fornitura. Oggi è Fondatore e General Manager di RIGHT HUB srl, una start-up innovativa. Docente, formatore e testimonial di best practice sulle tematiche di strategic sourcing, tecnologie applicate agli acquisti, sostenibilità lungo la catena di fornitura, in diversi eventi e seminari, nazionali come internazionali.

sensibile a questi temi di qualche anno fa; purtroppo il vero problema è che non è "capace" oppure non è nelle condizioni di esercitarli nella pratica quotidiana e di trasformarli in **un approccio strutturato e strategico nelle valutazioni di forniture e fornitori**. Mancano forse le informazioni, la formazione, gli esempi, la conoscenza, gli strumenti? Credo proprio di no. Allora, quali sono gli impedimenti e le difficoltà, come facciamo ad affrontarli e risolverli? Mi permetto quindi di fornire alcune semplici indicazioni in tal senso. **Integrate i vostri progetti economici (saving) anche in progetti di beneficio ambientale e sociale**, non inventate nulla perché avete a portata di mano gli elementi per associarli all'obiettivo primario della funzione Procurement. È un esercizio semplice. Volete alcuni esempi concreti?

State lavorando su un progetto di revisione del servizio logistico, avete in corso una razionalizzazione delle tratte percorse per diminuire i costi associati; affiancate cosa significa la riduzione dei percorsi alla diminuzione delle emissioni Co2 e alla riduzione del rischio sociale legato a incidenti stradali causando danni materiali e

l'interruzione della mobilità pubblica, per esempio. Siete nella fase di valutazione e di confronto tra le proposte pervenute da diversi fornitori di prodotti hardware; **analizzate in una logica TCO (Total Cost of Ownership) inclusa la Sostenibilità**, cioè valutate tutti gli elementi di costo dell'intero ciclo di vita dei prodotti, e quindi uso, manutenzione, dismissione, riuso. Potreste trovare benefici dall'efficienza energetica, dall'impatto ambientale, oppure potreste donare a fine vita il prodotto ad organizzazioni non profit (impatto sociale). Potrei elencarne tanti altri, di esempi, di diverso tipo, su diverse categorie merceologiche, in diversi settori. Sono sicuro che **un approccio al "rinnovamento" anche in tal senso fa bene al CPO, all'azienda per cui lavora e alla comunità intera**. Buon lavoro a tutti i CPO d'Italia!

*...alla fin fine,
non è solo il prezzo
quello che conta!*



Right Hub

Right Hub, start-up innovativa, nasce come nuovo soggetto di mercato per affiancare le organizzazioni profit e non profit nei processi di integrazione tra domanda e offerta, come anche per il miglioramento dell'efficienza operativa di tutte le organizzazioni non profit in Italia. Right Hub ha una "vocazione sociale" di fatto, e crea Valore attraverso l'implementazione di progetti di sostenibilità ambientale, sociale ed etica delle catene di fornitura nelle organizzazioni profit e non profit.

▶ Seguimi anche su
www.theprocurment.it



Video
Right Hub - Right Business,
Right World

Il futuro è... circolare

di Nicolas Meletiou



Oggi la tendenza di tutti i paesi moderni è verso l'**end of waste**, la fine dei rifiuti che si riducono progressivamente per qualificarsi come materiali riciclabili.

Il rifiuto, quindi, da problema diventa finalmente risorsa, non solo nell'ottica della riduzione degli impatti ambientali e sanitari.

Come risorsa può creare inoltre nuova economia, posti di lavoro in segmenti che prima non esistevano e che ora e sempre di più in futuro diverranno un cavallo portante dell'economia.

L'Italia si sta muovendo per favorire questo modello di sviluppo che potrebbe rappresentare l'economia del futuro puntando su una crescita sostenibile, che prevede un utilizzo intelligente delle risorse anche e soprattutto per i rifiuti.

In che modo? Puntando sul **riutilizzo dei prodotti arrivati alla fine del loro ciclo di vita, facendo sì che restino all'interno del sistema economico così da creare nuovo valore, trasformandoli da rifiuto in nuova risorsa**.

Dalla fine del 2009 sto portando avanti il progetto di **raccolta delle scarpe da ginnastica esauste**; una piccola "scommessa", a fronte dell'enorme possibilità di sviluppo del ciclo del riciclo in tutte le attività, eppure qualcosa di utile per l'economia circolare, per promuovere la raccolta differenziata e diffondere una cultura ambientale che tuteli il territorio. È inutilizzabile, una scarpa da ginnastica

vecchia? No.

La raccolta ha come fine ultimo la generazione di materia prima seconda (così sono definite le sostanze costituite da scarti di lavorazione delle materie prime oppure da materiali derivati dal recupero e dal riciclaggio dei rifiuti) **impiegabile per la realizzazione di pavimenti antishock** nei parchi giochi dei bambini e come materiale di costruzione per nuove piste di atletica leggera.

Questo è l'obiettivo che si cerca di portare avanti: minimizzare l'accumulo dei rifiuti in discarica e innescare nelle persone la convinzione che è possibile non solo riciclare, ma anche ottenere dal ciclo del riciclo materia prima seconda, utilizzabile per nuovi scopi.

La raccolta delle scarpe si sta rapidamente estendendo su tutto il territorio nazionale, con il coinvolgimento dei Comuni attenti alla raccolta differenziata e alle buone pratiche ecosostenibili e delle scuole. Nelle scuole saranno distribuiti contenitori per smaltire le scarpe da ginnastica "esauste", il cui unico indirizzo sarebbe la discarica o la commercializzazione irresponsabile ai paesi del terzo mondo.

Educare al riciclo è importante per la salvaguardia dell'ambiente: può diventare una valida forma per sensibilizzare i più piccoli sui problemi dell'inquinamento ambientale e può inoltre essere un valido strumento per abituarli a mettere in pratica ciò che hanno imparato.

Se i ragazzi delle scuole si sentono davvero parte di un sistema in evoluzione, acquisiscono una sensibilità che li porta

a una maggiore consapevolezza e al rispetto dell'ambiente e delle sue risorse, contribuendo quindi concretamente a quel processo di economia circolare e abbattendo l'impatto ambientale dei materiali che altrimenti finirebbero nei cassonetti, cui accennavo poc'anzi. Riuscire a usare le risorse in modo più intelligente non è più un'utopia. **Il riciclo non è solo una buona pratica, ma un modello culturale, portatore di un valore allo stesso tempo etico, educativo ed economico**. Valorizzare, anziché gettare, contribuisce a creare un mondo sostenibile e a vivere meglio. Sensibilizzare la collettività al rispetto dell'ambiente e al ciclo del riciclo è uno degli obiettivi che sto portando avanti da anni ...partendo da una scarpa da ginnastica vecchia.



Nicolas Meletiou

Nicolas Meletiou ha al suo attivo molti anni d'esperienza in posizioni manageriali di diversa natura e in diverse aree del mondo.

Nel 1999 ha fondato ESO, società specializzata in raccolta, smaltimento e valorizzazione dei rifiuti speciali d'ufficio.

Oggi figurano tra i clienti ESO alcune delle banche più importanti, grandi società di IT e gruppi di vendita al dettaglio su larga scala.

Procurement Tomorrow

Quali sfide?

di Paolo Mondo

C'è un generale consenso nell'industria, nella consulenza e nelle business school sul fatto che **il Procurement nelle Aziende evolute abbia abbandonato la sua funzione**

transazionale per occupare una posizione strategica ai fini del contributo alla competitività di Impresa.

Non è solo cresciuto enormemente il peso della voce acquisti sul totale del costo del venduto, non solo la supply base da domestica è diventata globale, nemmeno è solo cresciuta l'enfasi sul costo totale. Quello cui si è assistito in questi anni è uno spostamento di acquisti da materie prime e componenti a sotto-assiemi, servizi e intere fasi di processo con la conseguente crescente porzione di costi, affidabilità, qualità, prestazioni del prodotto finale affidati ad attori esterni.

La funzione è mutata da quella base di servizio a quella di integratore di enti e di specializzazioni interne ed esterne alla propria organizzazione.

Ma come cambierà il Procurement nel corso dei prossimi anni? Le direttrici di crescita sono ancora una volta determinate dalle sfide competitive di un contesto economico globale caratterizzato da rapida innovazione e volatilità.

Le attese sul Procurement si concentrano infatti su 4 dimensioni

1. Generazione di Valore

2. Gestione del network globale
3. Gestione della volatilità e del rischio
4. Supporto all'innovazione.

1. Generazione di Valore

L'impatto sui costi del venduto, sul capitale circolante, sugli oneri finanziari che la gestione del parco fornitori e della catena logistica è sempre più rilevante. Ne conseguono **aspettative verso il Procurement di contributi determinanti alla generazione di "valore" sia in termini di EBITDA sia in termine di risultato netto**.

Donald Ferguson, Head of Procurement in ASTRAZENECA dichiara "... vedo il procurement lavorare più in una ottica di 'design-to-value', con l'obiettivo di contribuire direttamente al risultato di business ..." (Vision 2020, Procurement Study)

Nel website SIEMENS, invece, alla voce "Supply Chain at Siemens", troviamo la seguente affermazione: "Global Value Sourcing e prezzi migliori non sono una moda ma la conseguenza logica dello sviluppo dei mercati di fornitura nel mondo". E tra i benefici attesi dal Global Value Sourcing ci sono il "lowest total cost" e l'immagine globale dell'azienda.

2. Gestione del network globale

Superata la fase della razionalizzazione del parco fornitori con l'eliminazione delle code nella distribuzione parietana e il ricorso alla leva volume, metabolizzata la capacità di segmentazione della



Paolo Mondo

Paolo Mondo ha più di venticinque anni d'esperienza professionale, in azienda come nella consulenza.

Attualmente è Group Procurement VP in Maire Tecnimont, uno dei principali EPC Contractor. In precedenza è stato Partner di Accenture, società di consulenza leader; a lui faceva capo il Supply Chain management a livello regionale e il Management Consulting in Medio Oriente. Prima ancora ha ricoperto posizioni direzionali in aziende che operano a livello internazionale in vari settori: tra queste Fiat, Electrolux, Impregilo.

supply base e di sviluppo di partnership selezionate, **gli acquisti dovranno ora saper coordinare un network globale interaziendale, multi-disciplinare, multi funzionale con l'obiettivo di massimizzarne l'efficienza.**

Sempre nel sito SIEMENS troviamo 3 elementi cruciali di questo nuovo ruolo:

- mercati core di fornitura sempre più nei Paesi emergenti dove anche la domanda di prodotto finito cresce maggiormente;
- trasferimento di know-how, investimenti e joint ventures nei mercati emergenti, per assicurarsi l'accesso alle risorse necessarie;
- sviluppo quindi di "local content" (% di valore acquistato sul mercato di sbocco).

3. Gestione della volatilità e del rischio

Da un lato occorre elaborare "contingency plan" per eventi naturali non prevedibili. Dall'altro occorre sviluppare strategie di hedging sulle materie prime e sulle valute. Esistono però rischi più prevedibili (e dunque apparentemente evitabili e gestibili) connessi a pianificazione e forecasting che si rivelano spesso ancor più dirompenti. Il punto è che, poiché il footprint industriale sarà sempre più globale e disperso, **le Supply Chain diventano sempre più frammentate e rappresentano una**

potenziale fonte di rischio. Si pensi al progetto del velivolo 787 della BOEING. Produttori di 10 nazioni diverse sono stati coinvolti in una partnership di dimensioni e complessità mai vista prima. Con risultati disastrosi: il velivolo, a causa di ripetuti ritardi di produzione causati da difficoltà tecniche, di integrazione e di pianificazione, è entrato in servizio con oltre 2 anni di ritardo rispetto alla data prevista del maggio 2008.

Ecco che la **gestione e il controllo del network di fornitura rappresentano una opportunità nuova di stabilire un vantaggio competitivo.** Quando, il 17 Marzo 2000, in Albuquerque, New Mexico, un fulmine colpì uno stabilimento di semiconduttori della PHILIPS che serviva sia Ericsson sia Nokia, solo Nokia seppe reagire prontamente secondo piani predefiniti riprogettando alcuni semiconduttori perché potessero essere prodotti in stabilimenti diversi e prenotando capacità aggiuntiva presso Philips e altri produttori alternativi. In sei mesi dall'incidente Nokia incrementò la propria quota di mercato dal 27% al 30% ai danni di Ericsson che scese dal 12% al 9% e che riportò perdite pari a 340 milioni di dollari nel solo primo trimestre successivo e a 2.3 miliardi di dollari sull'intero anno successivo.

4. Supporto all'innovazione

Innovazione, differenziazione e qualità nel prodotto sono la leva competitiva del futuro. Herbert Diess, Membro del Board BMW con la supervisione sugli acquisti, in una recente intervista in Automotive News Europe, alla domanda su quali siano gli obiettivi predominanti per il futuro dichiara: "dobbiamo concentrarci su innovazione e qualità ... le nostre vetture si differenziano da quelle della concorrenza perché hanno i componenti migliori e all'avanguardia tecnologica, non i meno costosi ..."

Perché il Procurement possa contribuire in modo efficace, però, sono indispensabili alcune condizioni:

- **Il Procurement non può essere una funzione "affiancata"** agli enti cui tipicamente è demandato lo sviluppo dell'innovazione: **le sue risorse devono essere al contrario "embedded" all'interno di Ricerca & Sviluppo, Tecnologie, Qualità, Marketing.**
 - **Il coinvolgimento di Acquisti e dei Vendor Partner è immediato** dalla fase iniziale di sviluppo prodotto
 - È necessario un **elevato livello di maturità e competenza** delle risorse del Procurement **in tutte le fasi dell'innovazione.**
 - Nella fase di **ideazione e "concept"** sono necessarie capacità di interazione con R&D e Marketing, di gestione dei partner e di scouting di innovazione
 - Nelle fasi di **Prototipazione** si richiede capacità di gestione del co-development con i partner selezionati e di definizione della strategia di fornitura
 - Nella fase di **Produzione** occorre infine saper gestire i miglioramenti incrementali e definire i parametri di performance dei fornitori da monitorare.
- Naturalmente cresce l'esigenza di capability informatiche e predittive in grado di supportare e rendere possibili, efficaci ed efficienti queste funzioni.





RichmondItalia

EVENTI 2016



Logistics Forum

24 - 25 OTTOBRE 2016, GUBBIO



Retail Business Forum

13 - 14 GIUGNO 2016, GUBBIO



Energy Business Forum

14 - 15 APRILE 2016, ARTIMINO



Human Resources Forum

24 - 25 OTTOBRE 2016, GUBBIO



Safety & Security Forum

10 - 11 MARZO 2016, GUBBIO



Digital Marketing Forum

IN DATA ANCORA DA STABILIRE



Procurement Director Forum

17- 18 NOVEMBRE 2016, GUBBIO



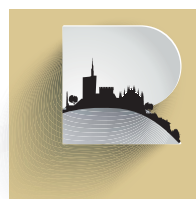
IT Director Forum

14 - 15 NOVEMBRE 2016, RIMINI



Finance Director Forum

6 - 7 OTTOBRE 2016, RIMINI



Marketing Forum

5 - 6 MAGGIO 2015 , ARTIMINO



E-Commerce Business Forum

13 - 14 OTTOBRE 2016 - ARTIMINO



Innovazione e passione al servizio delle tue esigenze

© 2015 CWT



SHINE WITH CWT

Per essere un'azienda di successo, occorrono partner motivati e capaci di aiutarvi a raggiungere i vostri obiettivi. Con circa 19.000 consulenti esperti in oltre 150 Paesi, Carlson Wagonlit Travel è in grado di rispondere a qualsiasi esigenza per i viaggi d'affari. Qualunque sia la dimensione della vostra organizzazione, i nostri prodotti e servizi, le tecnologie e gli strumenti sviluppati possono ridurre i vostri costi di viaggio e aumentare la vostra efficienza, sempre con la massima attenzione al servizio.

**Carlson
Wagonlit**
Travel



VINCITORE 2014 ITALIANMISSIONAWARDS
Miglior servizio di consulenza Travel Management Company



VINCITORE 2014 ITALIANMISSIONAWARDS
Miglior sistema di reportistica dei viaggi d'affari



VINCITORE 2015 ITALIANMISSIONAWARDS
Miglior sistema di reportistica

Direzione Commerciale: Via A. Vespucci, 2 - 20124 Milano - Tel. +39 02 62543.1 - corporatesales@carlsonwagonlit.it
www.carlsonwagonlit.it