



Procurement Director *forum* **2010**

18_19 novembre 2010 Park Hotel ai Cappuccini - Gubbio



RELATORE

Bernardo Nicoletti

Procurement e Gestione Costi: uno scambio di esperienze



Agenda

- Taglio costi o gestione costi?
- Aggiungere Valore?

Azioni Tattiche (Che Fare?)

Azioni Strategiche (Come Fare?)

Approccio Snello: Il Lean & Digitize?

e-Procurement

Ambiente in Cambiamento e Sfidante ... Le 4C

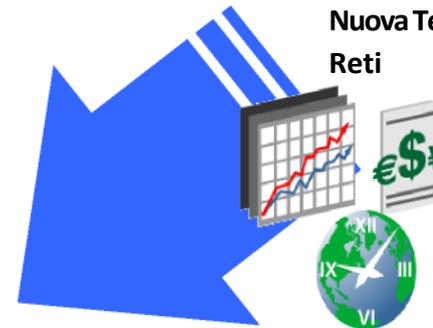
Cienti

In controllo e esigente
Complesso e confuso
A volte non corretto



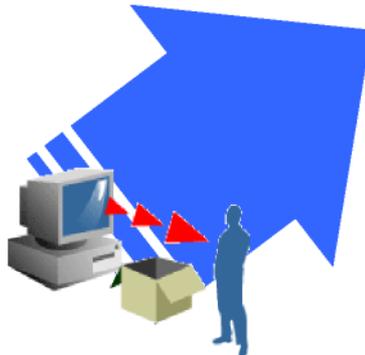
Computer

Nuova Tecnologia
Reti



Costi

Inflazione
Complesso
Outsourcing



Compliance

Richieste di Sicurezza
Leggi e regolamenti
GRC





Il Procurement

Gli Acquisti

Il Procurement

Definizione

L'insieme delle attività volte alla stipula dei contratti per la fornitura dei beni/servizi necessari all'impresa

L'insieme delle attività volte a garantire un regolare flusso di beni e servizi secondo una pianificazione aziendale predeterminata

Rilevanza

Compiti operativi (anche se gli importi trattati possono essere anche molto ingenti) e contenuta autonomia decisionale

Maggiore discrezionalità e delega

Orientamento

Orientamento di breve periodo, con un atteggiamento "passivo" in risposta alle richieste delle Funzioni

Orizzonte di più lungo periodo, con un orientamento "propositivo" per piani



Gli Acquisti

La funzione Acquisti deve innanzi tutto comprendere i fabbisogni delle funzioni (quantità, qualità e tempistica) e su questa base:

1. Aiutare nelle decisioni di Make or Buy
2. Valutare e scegliere i fornitori
3. trattare e definire le condizioni
4. Sollecitare le consegne e rimediare alle anomalie
5. Gestire i rischi (identificarli, monitorarli, rimediare)
6. Curare l'innovazione da fornitura

Per la suddivisione delle responsabilità di acquisto molte organizzazioni si rifanno alla classificazione A B C dei componenti.



Gli Approvvigionamenti

La funzione Approvvigionamenti ha acquistato negli ultimi anni una crescente importanza in relazione a:

<i>Importanza degli acquisti</i>	Elevata	Gestione dei materiali Criteri di rendimento fondamentali: costo/prezzo gestione del flusso	Gestione strategica degli approvvigionamenti Criteri di rendimento fondamentali: gestione dei costi fondi affidabili a breve termine
	Modesta	Gestione degli acquisti Criteri di rendimento fondamentali: efficienza funzionale	Gestione delle fonti di approvvigionamento Criteri di rendimento fondamentali: disponibilità a lungo termine
		Modesta	Elevata

Complessità del mercato della fornitura

- Crescita negli acquisti
- Complessità del mercato della Fornitura
- Necessità di aggiungere Valore



Il Miglioramento del Valore è Essenziale

- Fare di più con meno
- Processi inefficienti
- Alti tassi di errore
- Pressione su tutti i budget di costi generali





Azioni per Incrementare il Valore

Azioni Tattiche

Marketing di Acquisto
Esternalizzazione
Rapporti con i Fornitori
Riduzione dei Fornitori
Sostituzione Scorte/Informazioni
Integrazione dei Fornitori
Monitoraggio del mercato finale

Azioni Strategiche

Sviluppo Approvvigionamenti
Lean & Digitize



Marketing Di Acquisto

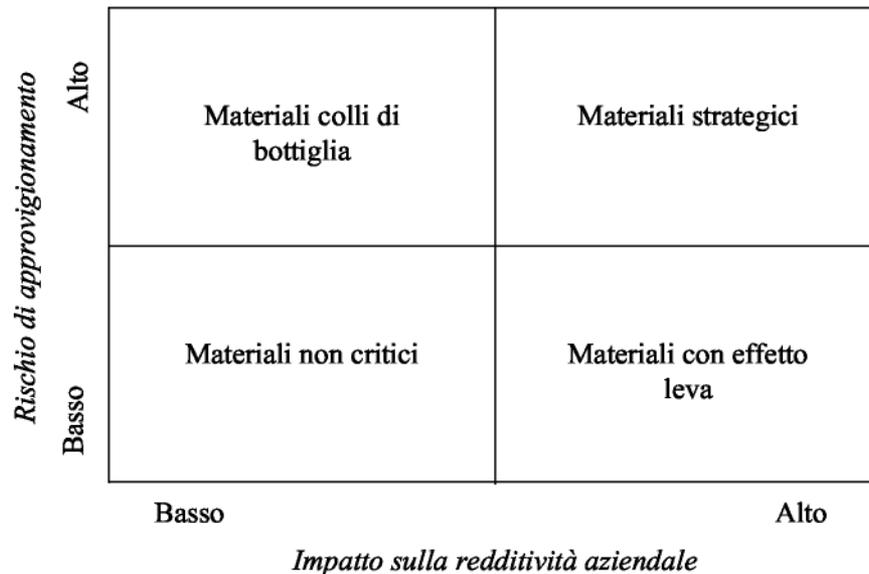
Il marketing di acquisto è lo studio sistematico dei mercati di approvvigionamento nell'ottica di considerare e gestire i fornitori come una risorsa.

Si basa sul Procurement Mix (le quattro P):

- il Prodotto
- Il Posto (le fonti di approvvigionamento)
- il Prezzo
- La Promozione (la comunicazione)



Marketing di Acquisto

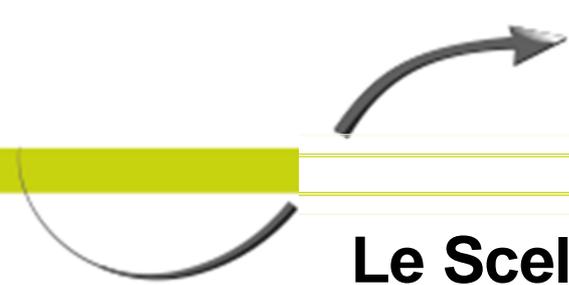


Materiali non critici: interventi trascurabili

Materiali con effetto leva : costi da ottimizzare attraverso l'analisi del valore e la ricerca di nuove fonti

Materiali collo di bottiglia: affidabilità consegne da garantire anche a costi superiori

Materiali strategici: cooperazione con i fornitori



Le Scelte di Esternalizzazione

Esternalizzare per:

- Flessibilità;
- Differenziali di costo;
- Capacità produttiva insufficiente;
- Fasi non Core;
- Lavorazioni su materiali di elevato ingombro e peso;
- Parti da realizzarsi in piccole quantità.

Dietro le scelte di esternalizzazione si trova:

- un atteggiamento "positivo" di ricerca di maggiore elasticità, produttività e economicità
- un atteggiamento "cautelativo" di volontà di relegare all'esterno fattori di disturbo o rischio



Rapporto con i fornitori

Nei rapporti con i fornitori si distinguono le esigenze contingenti tra:

- 1a. subfornitura di capacità → apporta elasticità al processo produttivo in termini di volumi di produzione incrementali non ottenibili internamente
- 1b. subfornitura di specialità → apporta competenze tecnologiche non possedute dall'acquirente
 - a. subfornitura permanente → frutto di un rapporto costante nel tempo e strutturato
 - b. subfornitura occasionale → frutto di relazioni episodiche e legate ad esigenze contingenti

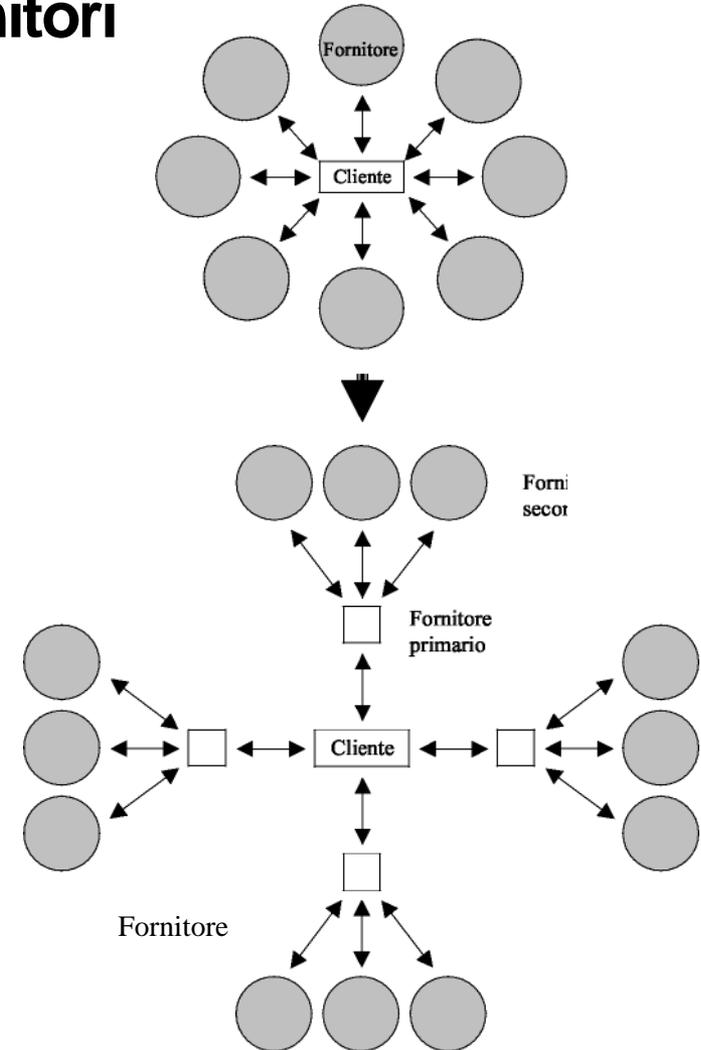
Fornitori come patrimonio aziendale

- investendo nelle relazioni con i fornitori
- consolidando rapporti di lungo periodo

Riduzione del numero di fornitori

Le imprese riducono il numero dei loro fornitori:

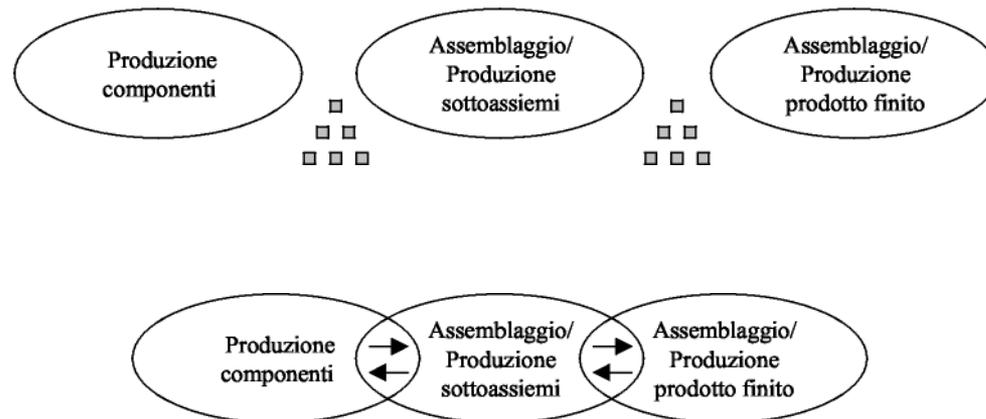
- concentrando gli acquisti della stessa categoria merceologica
- standardizzando i componenti e i sottoassiemi
- comprando assiemi/sottoassiemi piuttosto che singoli componenti





Sostituzione Scorte con informazioni

Lo sviluppo di relazioni consolidate con i fornitori e la condivisione delle informazioni sui piani di produzione è finalizzato a ridurre i costi complessivi sostituendo le scorte con le informazioni



Integrazione con i Fornitori

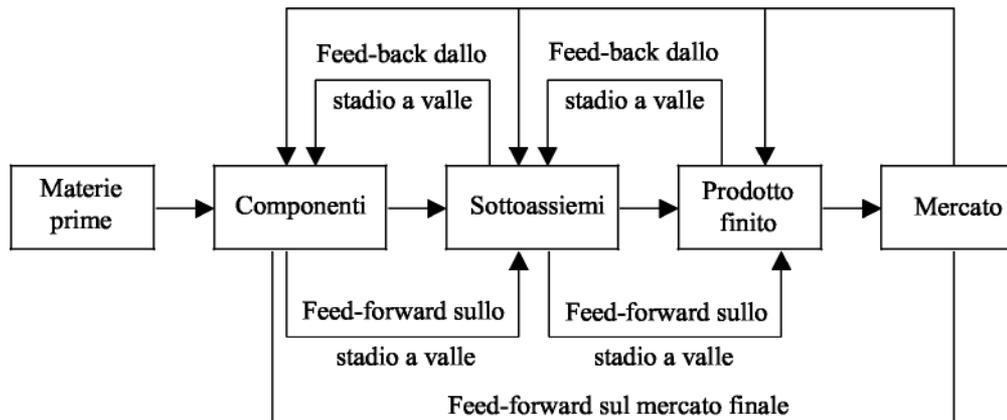
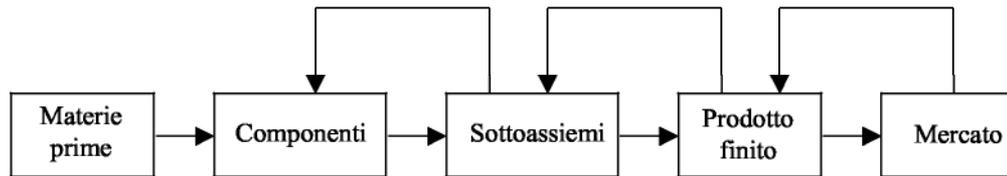
Il consolidamento delle relazioni con i fornitori richiede integrazioni:

- Organizzativa: Procedure in comune
- Informatica
- Culturale

Leve di integrazione Dimensione	Organizzazione	Information technology	Cultura
operativa	<ul style="list-style-type: none"> - procedure integrate di controllo qualità, lancio ordini, fatturazione, trasporto, programmazione e controllo della produzione - omogeneità di linguaggio (per es., codifica dei materiali in comune) 	<ul style="list-style-type: none"> - sistemi gestionali integrati - EDI per il lancio degli ordini, delle previsioni, delle fatture 	<ul style="list-style-type: none"> - omogeneità nelle filosofie e negli orientamenti strategici sul <i>manufacturing</i> (per es., produzione a flusso) - omogeneità dei valori (per es., eccellenza produttiva, orientamento al servizio)
tecnologica	<ul style="list-style-type: none"> - procedure integrate di sviluppo dei nuovi prodotti (per es., codifica dei materiali e dei processi in comune) - omogeneità di linguaggio 	<ul style="list-style-type: none"> - sistemi informativi di progettazione (CAD-CAM) integrati - EDI per la comunicazione dei dati di progetto 	<ul style="list-style-type: none"> - omogeneità nelle filosofie di concezione del prodotto (per es., modularizzazione, standardizzazione) - omogeneità di valori (per es., eccellenza

Monitoraggio del mercato finale

La riduzione dei tempi di risposta al mercato passa attraverso la predisposizione di nuovi strumenti di monitoraggio lungo l'intera catena di approvvigionamento.

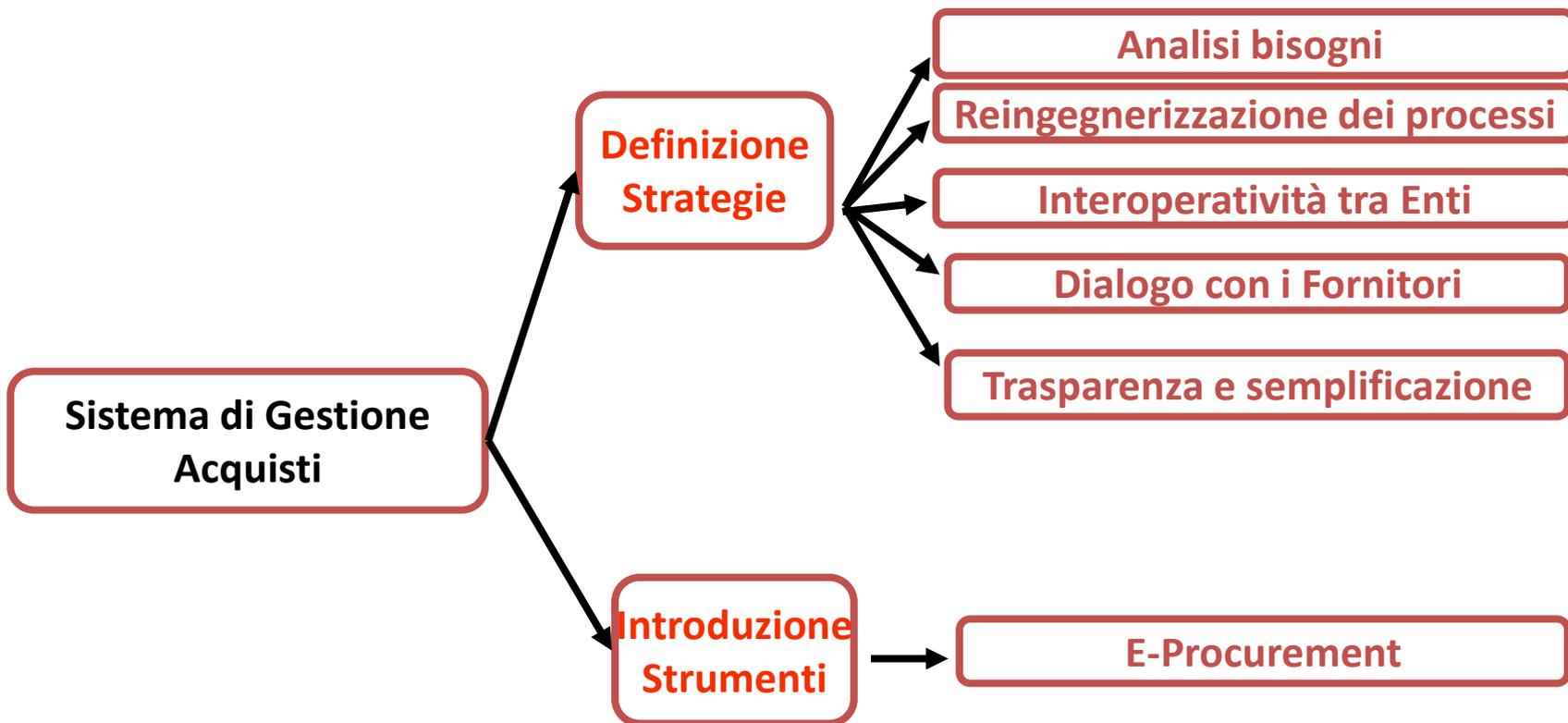




Obiettivi del Miglioramento Processi di Gestione Acquisti

- » Governo dei processi di acquisto secondo metodi concordati e ottimizzati
 - » Principi di selezione della base fornitori e loro gestione
 - » Strumenti aggiuntivi per garantire le migliori condizioni d'acquisto
 - » Riduzione del tempo dedicato alla negoziazione e miglioramento rapporti con i fornitori
- Risparmio sui tempi di negoziazione fino al 70%
- Risparmio sulle attività amministrative di gestione delle negoziazione fino al 50%

Il Progetto di Miglioramento della Gestione Acquisti



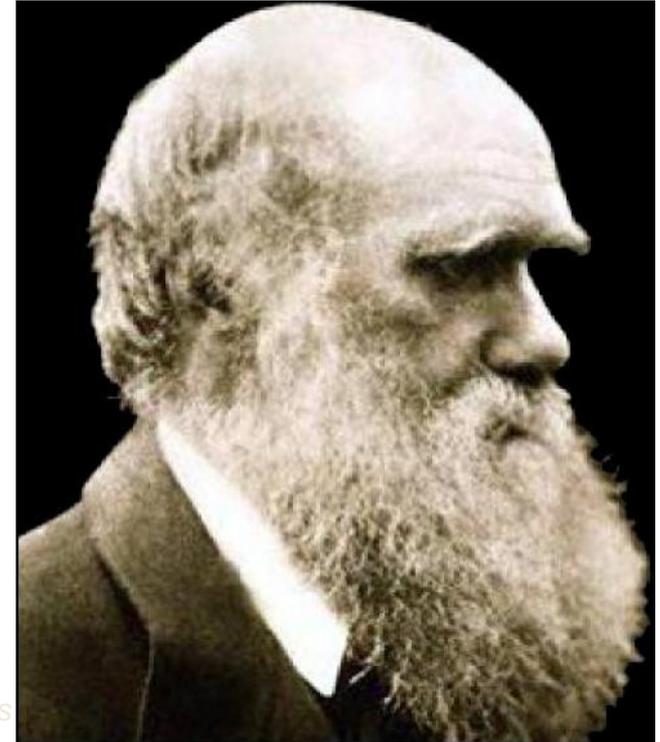
NB Non sono considerati gli aspetti contabili gestiti dai Gestionali (es. Sap)



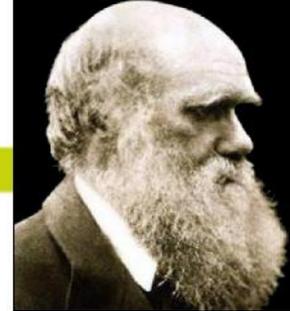
Evoluzione o Scomparsa

"It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change."

Charles Darwin



Charles



Cambiamenti nel Focus degli Acquisti



Crisi

Processi

1970

1980

1990

2000

2010

"When things change you must be ready to change with them", Paulson evento [Richmonditalia](#)

Il Segreto del Successo: l'AGILITA'



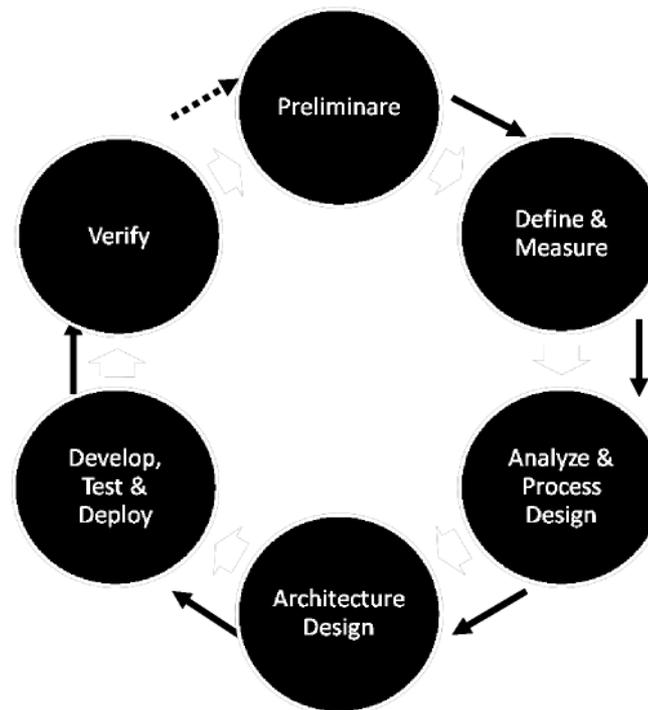
“When things change you must be ready to change with them”, Paulson

Che Vuol Dire Agilità?

- Eliminare Attività che non aggiungono Valore
- Spostarle all'esterno se si hanno vantaggi non necessariamente economici
- Smagrire Attività
- Automatizzare
- Semplificare
- Virtualizzare

..... Va seguita una metodologia strutturata

Il Lean & Digitize*



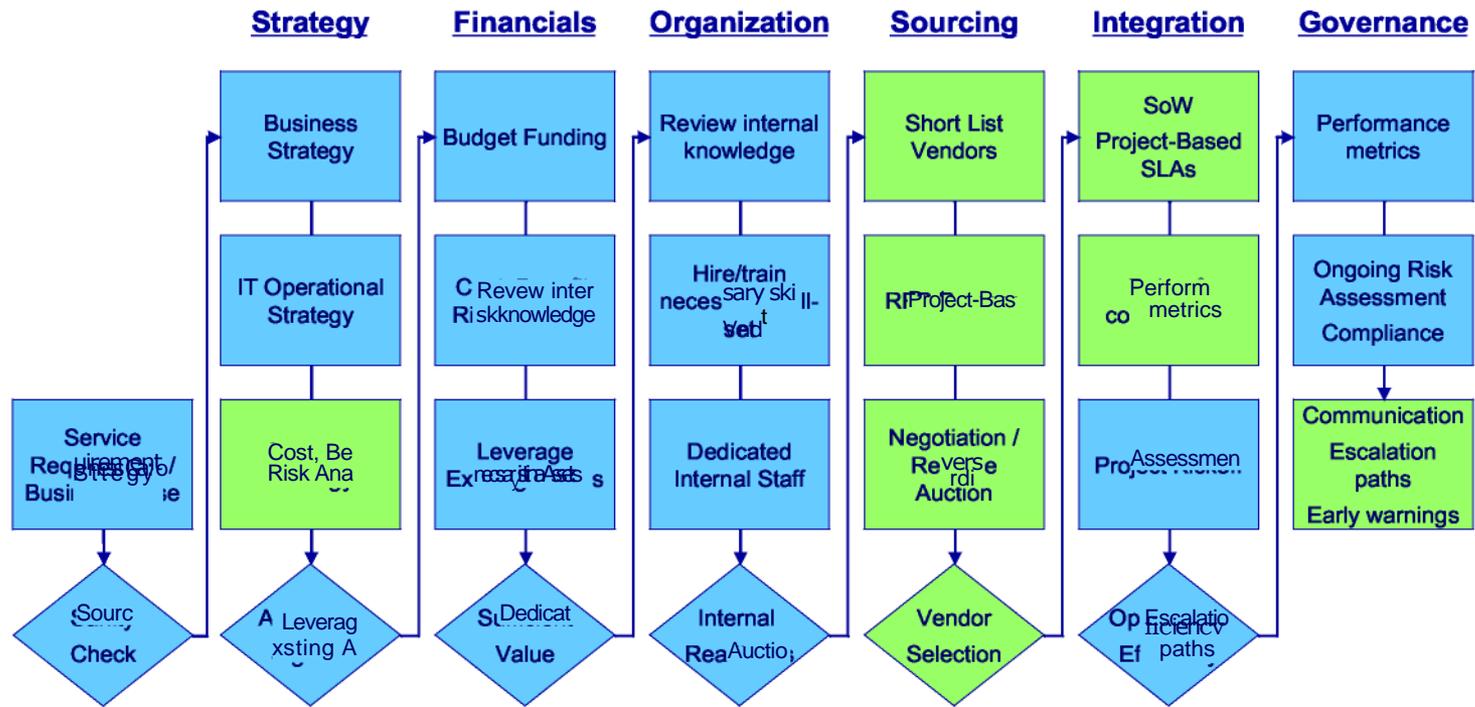
“... information systems have to do more than manage huge amount of financial data...” Bill Gates



Intervento di Lean & Digitize

- Miglioramento dei processi connessi con la gestione degli acquisti
- Revisione dei processi congiuntamente a sviluppi di automazione (e-Procurement)
- Introduzione dei nuovi processi e delle nuove applicazioni di e-procurement
- Controllo del progetto
- Monitoraggio dei risultati

Processi & Tecnologie*





E-Procurement = Electronic Procurement (Approvvigionamento Elettronico)

Insieme di: – tecnologie
- procedure
- operazioni
- modalità organizzative

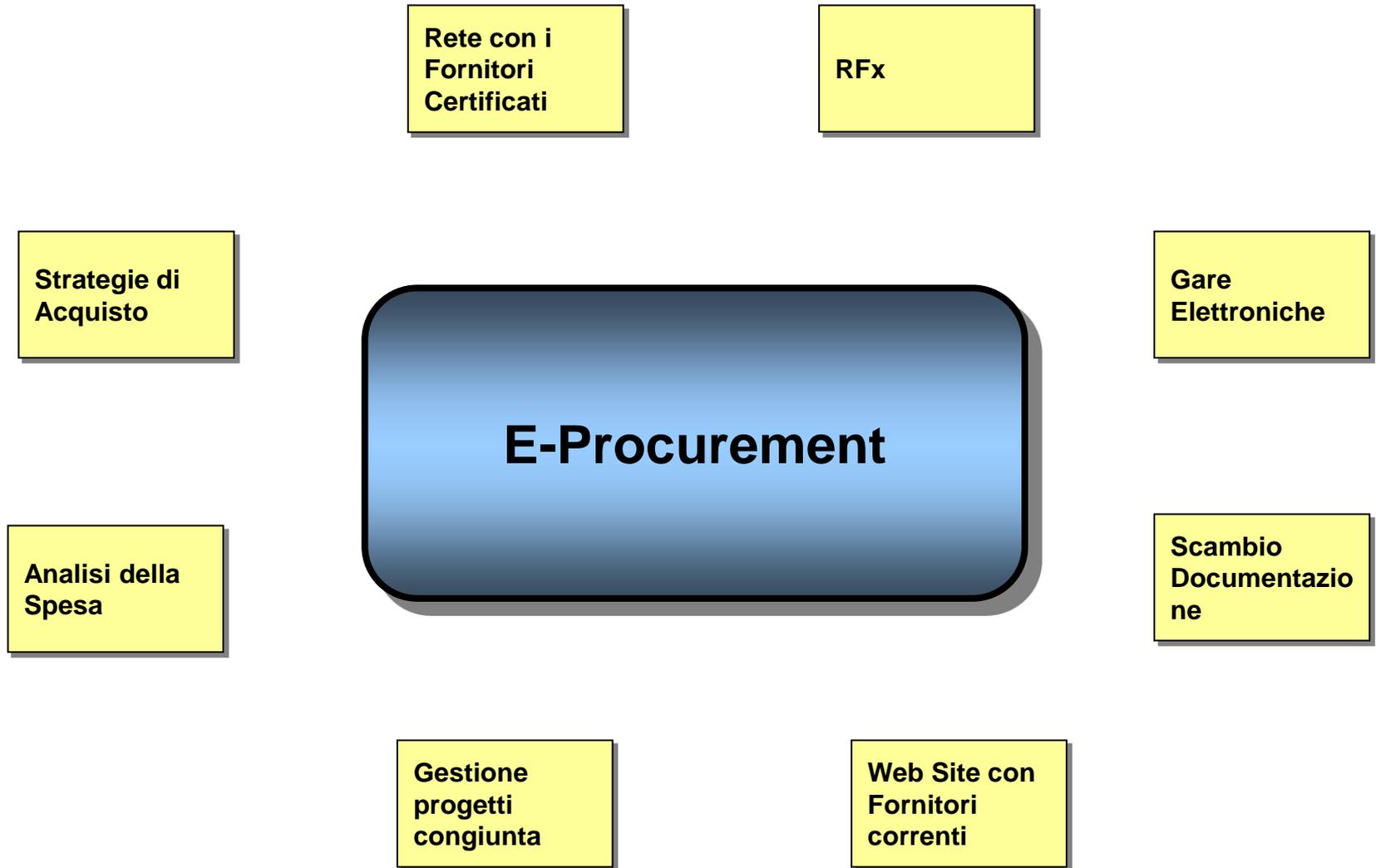
per l'acquisizione di beni e servizi on-line tra aziende, tra aziende e privati, tra aziende e istituzioni pubbliche

in sintesi :

l'utilizzo delle tecnologie internet nel processo di approvvigionamento di beni e servizi



Il Ciclo di e-Procurement





e-Procurement – Acquisti strategici

Strategie di Acquisto

- » Ottimizzazioni processi ed organizzazione in area acquisti
- » Disegno ed implementazione Piani di riduzione costi
- » Progetti di Demand Management
- » Supporto alla creazione di centrali di acquisto di gruppo
- » Scelte “make” vs “buy”
- » Outsourcing dei processi di acquisto
- » Budget fornitori (in connessione con Sap)
- » Supporto alla aggregazione della spesa



e-Procurement – Scelta Fornitore

Rete con i Fornitori Certificati

- » Scouting fornitori
- » Certificazione fornitori via web
- » Supporto alla qualificazione, valutazione e organizzazione di fornitori

- » Formazione e assistenza fornitori

Gare Elettroniche

- » Progetti di ricerca fornitori in altri paesi
- » Configurazione negoziazioni on line
- » Assistenza help desk

RFx

- » Supporto nella definizione delle specifiche tecniche e nella predisposizione dei capitolati
- » Emissione Richieste di informazione
- » Emissione Richieste di Acquisizione



e-Procurement – Gestione Fornitura

Scambio Documentazione

- » Scambio
 - » Ordini
 - » Specifiche
 - » Fatture
- » Collegamento con l'Erp (come ad es. SAP)

Gestione progetti congiunta

- » Change management e formazione
- » Affiancamento operativo ai buyer

Web Site con Fornitori correnti

- » Scambio
 - » Manuali
 - » Revisioni
 - » Solleciti



e-Procurement – Analisi delle Spese

Analisi della Spesa

- » Analisi della spesa (spend analysis), con valutazioni di opportunità aggregazione
- » Identificazione delle opportunità e delle categorie prioritarie
- » Stima dei risparmi e piano di progressiva aggressione spesa



Azioni

Decisione su quale settore concentrarsi

- Manutenzione
- Materiali di consumo (incluso carburanti)
- Immobili e relativi lavori
- Informatica
- Vestiario
- Etc.

Decisione su quale parte del ciclo degli acquisti concentrarsi

- Strategie acquisto
- Prima dell'acquisto
- Gestione delle forniture
- Analisi delle spese

Lanciare l'iniziativa

- Costituzione Gruppo di Lavoro
- Definizione in dettaglio degli obiettivi
- Inizio lavori



Una Esperienza Concreta nella Filiale Italiana di una Multinazionale

Fase 1

Analizzata la situazione pre-esistente

Identificate le aree di intervento sulla base delle priorità **strategiche** dell'Azienda

Definito un **programma** con date, applicazioni e uffici coinvolti

Definito un piano **multi-generazionale**, iniziando con applicazioni che portavano in breve tempo vantaggi economici (**quick wins**)

Fase 2

Definite processi **snelli**

Analizzate **soluzioni di e-procurement** disponibili

Iniziati progetti di **automazione**

Fase 3

Fatti **piloti** per guadagnare esperienza nello specifico ambiente in uno specifico settore

Rispettati gli **Standard** (Iso 20022, Xml)

Rispettati **Security** e Compliance

Fase 4

Diffuso a tutto il mondo acquisti



Benefici Attesi

- Costi più bassi . Riduzione 20%-30%
- Miglioramenti della Qualità del Servizio
- Gestione Flessibile della Capacità
- Rischi Operativi ridotti
- Ampiezza del Pool di Talenti
- Influenza e controllo sui fornitori