

WE LEAD TO EXCELLENCE

Un Procurement evoluto aiuta l'azienda su vari aspetti

Ci siamo focalizzati molto in questa fase sulla riduzione costi. Tuttavia come detto, la funzione Procurement ha un impatto notevole sull'economia e sullo sviluppo dell'azienda. Molti altri aspetti rientrano nella sfera di azione del Procurement, come è evidente dalla figura sotto riportata. Anche se gli effetti delle altre aree sulla bottom line sono difficili da quantificare, tuttavia hanno un sicuro impatto positivo su altri KPIs: per esempio un buon lavoro a livello di Time to Market permetterà di avere maggiori vendite dalla competizione e di migliorare l'EBITDA.



Non c'è dubbio che negli anni questa funzione sia diventata sempre più strategica e nel futuro questa importanza crescerà, come rivelano i risultati di una recente survey del BTO Research del 2019

Advance
SUPPLY CHAIN SOLUTIONS

Come ridurre in tempi rapidi i costi in azienda e avere risultati sostenibili

Cosa è **SNAPSHOT**?

Snapshot letteralmente è una istantanea di un oggetto. Gli Snapshot di Advance Solutions sono delle istantanee di un argomento di Operations, Supply Chain, Lean Six Sigma o Procurement condivise con il pubblico di Advance. Le fonti di questi snapshot sono generalmente implementazioni dei nostri Senior Consultant, best practice e contenuti di eventi e webinar da noi organizzati. E' un modo semplice e immediato per diffondere conoscenza state-of-the-art su argomenti nel DNA di Advance Solutions.



Come ridurre in tempi rapidi i costi in azienda e avere risultati sostenibili

Ci sono diversi modi per ridurre i costi che portano risultati diversi: non sempre questi risultati sono poi sostenibili nel tempo, senza considerare che alcune azioni possono deteriorare altri aspetti e creare costi complessivi più alti e addirittura portare a situazioni di crisi a medio termine, come incrinatura di rapporti con i sindacati oppure peggioramento della qualità del prodotto con conseguente perdita del Cliente.

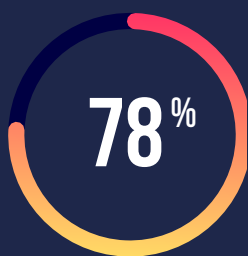
Sia che l'azienda sia sana, sia che stia attraversando una crisi, c'è sempre un'opportunità di riduzione costi molto importante che è quella che proviene dall'area acquisti.

Nel corso degli anni, Advance ha effettuato diversi assessment dell'area acquisti su aziende di produzione ma anche di servizi, con diverse maturità nell'area procurement, e ha sempre potuto riscontrare delle aree di miglioramento: questo ha consentito a Dirigenti ed imprenditori di migliorare la strategia acquisti oltre che a perseguire risultati importanti tattici di riduzione costi e miglioramento qualità delle forniture.

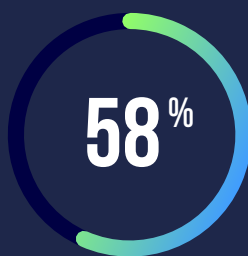
Occorre sottolineare che l'obiettivo del Procurement non è solo ridurre i costi, ma anche per esempio supportare lo sviluppo di nuovi prodotti e gestire i rischi di fornitura. Tuttavia, la riduzione dei costi rimane uno degli obiettivi principali, secondo un gruppo di Leader intervistati da Deloitte in una survey recente.

**Top priorities: Saving - Sviluppo prodotto - Gestione del rischio - Sustainability
Cash flow - CSR - Capital expenditure...**

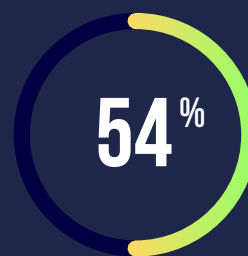
Remain the top business strategies for procurement leaders



Cost Reduction



New products
Market development



Managing Risks

Perchè gli Acquisti hanno un ruolo fondamentale sui costi

Occorre ricordare che in media gli acquisti di un'azienda valgono tra il 50% e 60% del fatturato. Fare un esempio aiuta a capire l'enorme potenziale che spesso risiede all'interno dell'azienda.

Di seguito, riportiamo il caso di un'azienda dove i costi dei materiali acquistati incidono per il 58% dei ricavi e che riscontra un margine operativo del 3%. **Nelle colonne a destra sono riportati 2 scenari possibili per migliorare la marginalità di un'azienda: una riduzione del 3% nei costi di acquisto e un aumento dei volumi di vendita del 58%.**

Ridurre del 3% i costi di acquisto, ha lo stesso effetto sul margine di contribuzione di un aumento delle vendite del 58%!

	Actual	Hp 1 = -3% acquisti	Hp 2 = + 58% vendite
Ricavi	100,00	100,00	158,00
Materiali	58,00	56,26	91,64
Manodopera + Variabili	39,00	39,00	61,62
Margine operativo	3,00	4,74	4,74

Si può fare un altro paragone: per esempio che il 3% di riduzione dei costi di acquisto in questo caso equivale ad un aumento del prezzo medio del 1,74%

Un altro esempio dell'impatto che gli acquisti possono avere sulla marginalità di un'azienda è mostrato dalla tabella di seguito in termini di %ROS (Return on Sales).

Una riduzione del costo di acquisti del 5%, porta ad una variazione positiva di 76,9% del ROS.

Contrazione costi di approvvigionamento

Elemento	Totale	Appr. -1%	Appr. -3%	Appr. -5%
Valore della produzione	100	100	100	100
Materiali	39,5	39,1	38,3	37,5
Manodopera + Variabili	32,3	32,0	31,3	30,7
Costi di approvvigionamento	71,8	71,1	69,6	68,2
Margine post approvvigionamenti	28,2	28,9	30,4	31,8
Materiali	17,6	17,6	17,6	17,6
Manodopera + Variabili	4,1	4,1	4,1	4,1
Margine operativo	1,9	1,9	1,9	1,9
Costi interni	23,5	23,5	23,5	23,5
ROS	4,7	5,4	6,8	8,3
		15,4%	46,1%	76,9%

Delta % ROS

Non c'è da stupirsi dell'impatto degli acquisti: da una survey fatta da noi su un panel di +200 Manager, una delle prime aree sulle quali ci si focalizza dopo il primo ingresso in una nuova azienda per migliorare i costi è quella degli acquisti.

L'assessment del potenziale

Tuttavia la consapevolezza dell'importanza strategica di questa funzione non è ancora diffusa abbastanza. Il Procurement, infatti, segue diverse aree molto importanti per lo sviluppo e la crescita dell'azienda; ma perchè si possa esprimere il pieno potenziale, occorre raggiungere una certa maturity sui seguenti aspetti:

- **strategia**
- **organizzazione**
- **processi**
- **strumenti**
- **people e competenze**

Definite strategia e organizzazione, l'integrazione di competenze, processi e strumenti porta dei risultati straordinari.

Per effettuare questa analisi di AS IS e capire il gap, occorre mettere in campo competenze esperte nell'area procurement, in grado di determinare con obiettività la maturity dell'azienda rispetto al benchmark. Non sempre l'azienda ha piena coscienza di questo gap e una figura esterna con pluriennale esperienza aiuta a capire la vera situazione.

Un assessment ben condotto può aiutare a comprendere per esempio le competenze delle figure che operano negli acquisti attraverso un processo di mappatura delle skills: questo aiuta sicuramente a preparare un piano di sviluppo per raggiungere la situazione TO BE attesa. Oppure può mettere in luce la mancanza di processi o strumenti adeguati.



Uno strumento oggi poco utilizzato che però è sempre potente è la matrice di Kraljic.

Kraljic individua quattro classi di articoli:

Articoli strategici (quadrante 4):

hanno un forte impatto sulla redditività e sono caratterizzati da un rischio alto, spesso dovuto al numero esiguo dei fornitori. La strategia di acquisto in questo caso deve guardare ad un orizzonte temporale di lungo termine per garantirne la disponibilità: di solito si sviluppano accordi di partnership con i fornitori. Le decisioni in merito a questi articoli vengono condivise con il Senior Management e sono oggetto di forme di controllo particolareggiate e di analisi del rischio, oltre che di valutazione "make or buy".

Articoli leva (quadrante 2):

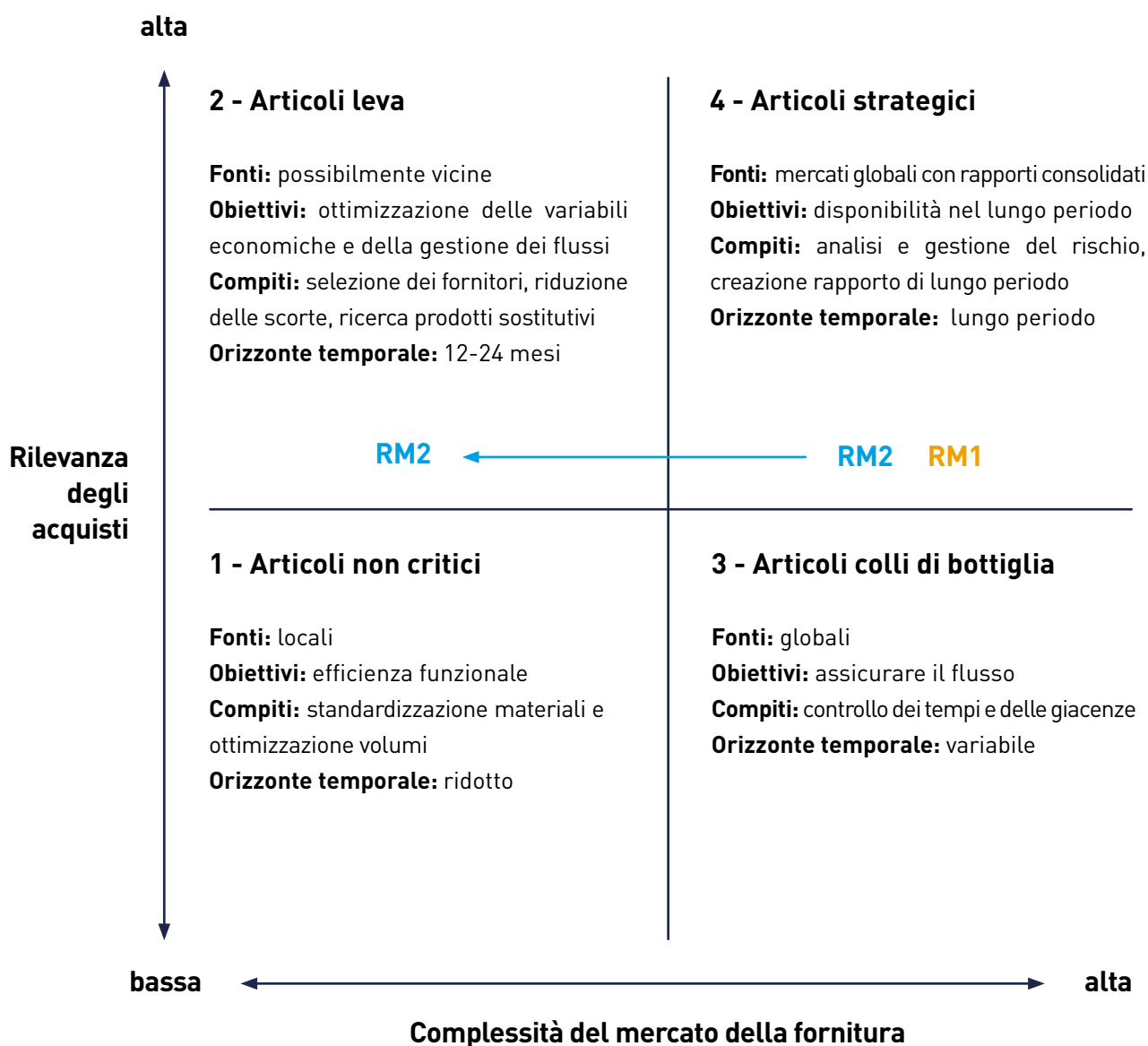
sono articoli (o servizi) con un alto impatto economico per l'azienda ma, a differenza degli articoli strategici, c'è una abbondanza di fonti alternative. Tipicamente rappresentano il 45-50% della spesa totale e, per questo, è fondamentale avere una strategia di acquisto per ottenere le migliori condizioni in termini di prezzo, qualità, servizio e TCO. La strategia da adottare è selezionare e qualificare un certo numero di fornitori che entreranno in competizione per assicurarsi il contratto, fornendo all'azienda la migliore fornitura.

Articoli non critici (quadrante 1):

sono tipicamente articoli di classe C, in numero elevato ma con una importanza tra il 5 e 20% sul valore di acquisto. Il vantaggio per l'azienda non sta nel prezzo, ma nell'attivare un semplice controllo del flusso e un basso costo di transazione: è opportuno costruire dei processi di acquisto efficienti con minimo utilizzo di risorse e avere un basso numero di fornitori stabili. La gestione di questi articoli è decentralizzata.

Articoli colli di bottiglia (quadrante 3):

hanno un impatto sul profitto basso in termini economici ma la continuità delle forniture è a rischio. L'obiettivo è avere garanzia dei volumi e la politica è quella di creare rapporti di collaborazione nel medio-lungo termine tra cliente e fornitore, con minor enfasi sul costo. La garanzia di scorte sufficienti è pertanto uno dei compiti principali dell'approvvigionatore, che deve valutare attentamente il costo delle giacenze. Di solito la gestione di questi articoli è decentralizzata ma coordinata a livello centrale.



La corretta applicazione della matrice e la periodica revisione della mappatura è molto importante. Questo esempio può spiegare l'importanza di avere un processo di revisione della mappatura. Un'azienda acquistava due materie prime di alto impatto, mappate da anni nel quadrante 4, da un solo fornitore per due utilizzi di complessità completamente diverse. Nell'utilizzo più complesso, era effettivamente necessario avere una materia prima meglio valorizzata che, inoltre, era difficile da reperire: inoltre, spesso, l'inizio produzione richiedeva un supporto tecnico dal fornitore oltre che diversi e complicati setup. Avere 2 fornitori per quella tipologia di materia prima (RM1), avrebbe comportato un Total cost of ownership ben superiore a quello di acquistare da un solo fornitore. La negoziazione per questa materia prima era complessa e l'azienda tuttavia terminava la trattativa riconoscendo un premium. Era decisamente una materia da mappare nel quadrante 4.

La seconda materia prima (RM2) , mappata anch'essa inizialmente nel quadrante 2, aveva subito degli sviluppi sul mercato. Da una nostra analisi dettagliata e un benchmarking è emerso che da alcuni anni questa materia prima si era "commoditizzata" e che altri fornitori erano cresciuti e si erano presentati sul mercato. Quindi questa seconda materia era ora da inquadrare nel quadrante 2. L'azienda da alcuni anni continuava a negoziare la materia prima RM2 con questo unico fornitore e non aveva modo di usare l'effetto leva. Successivamente è stato qualificato un secondo fornitore e questo ha consentito di ri-bilanciare le trattative, portando degli importanti risparmi.

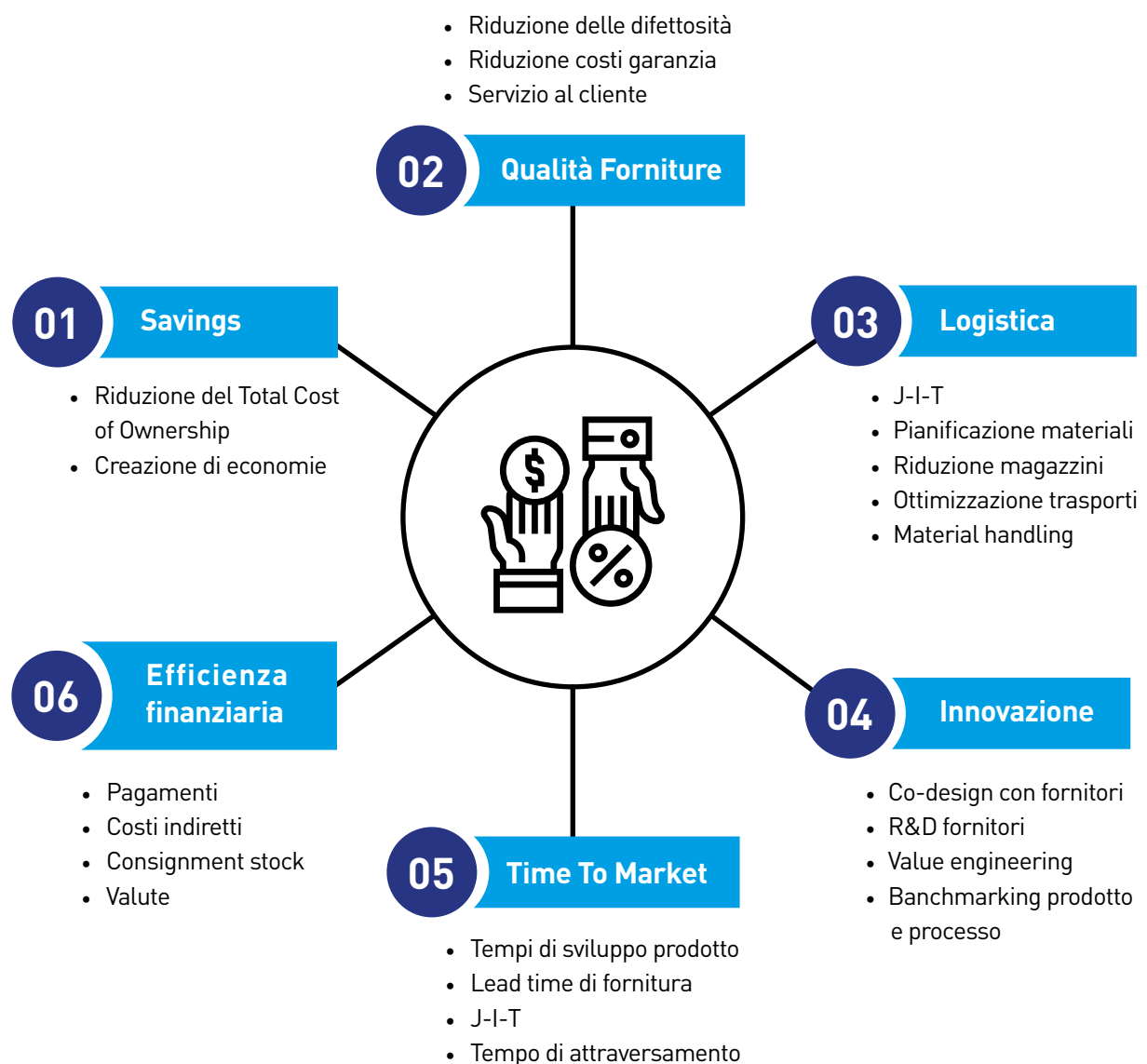
Occorre anche sottolineare che questa azienda effettivamente aveva già una organizzazione e dei processi strutturati, anche se con alcune aree di miglioramento. E' però assodato che in diverse aziende non si conosce Kraljic e che spesso si tende a lavorare con un unico fornitore senza cercare alternative per migliorare il proprio potere negoziale.

Should Cost Analysis

Un altro strumento importante che è possibile utilizzare è quello dello Should Costing. La Should Cost Analysis è un'analisi condotta dall'acquirente inerente tutti i costi necessari al fornitore per fornire un prodotto/servizio o per onorare un contratto. Lo scopo primario della Should Cost Analysis è quindi quello di determinare un appropriato benchmark utile per negoziare con i fornitori e/o da utilizzare come riferimento per valutare le offerte. Peculiarità della Should Cost Analysis è quella di trovarsi "a cavallo" tra Acquisti, Ingegneria e Produzione, necessitando, per essere correttamente implementata, di un contributo interfunzionale, come peraltro risulta già noto per quanto concerne l'ambito di Value Analysis/Value Engineering. Tale approccio consente quindi all'ente preposto agli acquisti di comprendere più a fondo la struttura di quanto deve essere acquistato, basandosi su un approccio a tutti gli effetti "fact-based" e non semplicemente improntato al cosiddetto "costo desiderato" il quale, molto spesso, non consente un efficace contraddittorio con i fornitori interessati. In aggiunta, la Should Cost Analysis consente anche un effettivo ripensamento e/o miglioramento del processo produttivo inerente quanto viene analizzato (particolarmente evidente nei casi di make or buy) e, come già sottolineato, un'impostazione particolarmente efficace della strategia negoziale nei confronti dei fornitori. Può essere molto rilevante nel momento in cui si ha a che fare con prodotti ad alto impatto e strategici. In molte aziende di diversi settori, il nostro assessment ha consentito di portare avanti delle importanti riduzioni di costi, supportando l'azienda nella trattativa con dati alla mano ed evidenze, difficilmente contestabili e/o aggirabili dal fornitore.

Un Procurement evoluto aiuta l'azienda su vari aspetti

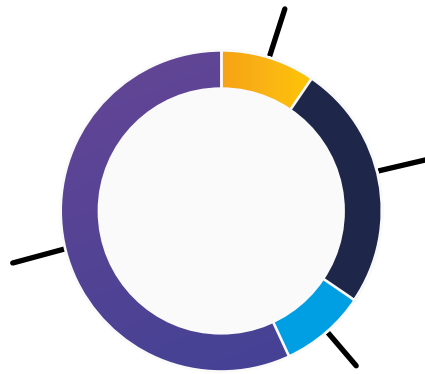
Ci siamo focalizzati molto in questa fase sulla riduzione costi. Tuttavia come detto, la funzione Procurement ha un impatto notevole sull'economia e sullo sviluppo dell'azienda. Molti altri aspetti rientrano nella sfera di azione del Procurement, come è evidente dalla figura sotto riportata. Anche se gli effetti delle altre aree sulla bottom line sono difficili da quantificare, tuttavia hanno un sicuro impatto positivo su altri KPIs: per esempio un buon lavoro a livello di Time to Market permetterà di avere maggiori vendite della competizione e di migliorare l'EBITDA.



Non c'è dubbio che negli anni questa funzione sia diventata sempre più strategica e che nel futuro questa importanza crescerà, come rivelano i risultati di una recente survey del BTO Research del 2018

Il Procurement sarà assorbito da altre funzioni aziendali
(i.e Supply Chain, Logistica, Operations, Finance, etc..)

Il Procurement si evolverà
diventando più strategico
inglobando altre funzioni



Il Procurement sarà composto
da un team ristretto che
svolgerà solo funzioni
strategiche core e non più
operational

Il Procurement manterrà
l'attuale struttura

Tuttavia, per cogliere il pieno potenziale, oltre a lavorare su strategia, processi e sistemi, l'azienda dovrà sviluppare e investire sulle giuste competenze all'interno della funzione acquisti. Sarà quindi necessario definire le competenze necessarie, mappare la situazione AS IS e stabilire il livello di maturity al quale ambire per conseguire gli obiettivi. Anche il processo di mappatura, richiede un intervento esterno competente che possa supportare l'azienda in questo percorso.

Conclusioni

Le aziende cercano in maniera continua di migliorare i propri risultati e la bottom line. E' importante però portare avanti le azioni di riduzione costi in modo che siano oltre che rapidi anche sostenibili nel tempo. Il Procurement è una funzione chiave per l'economia aziendale ed è in possesso di tutte la potenzialità per raggiungere importanti economie in tempi rapidi.

Occorre però avere una organizzazione "capable" e con la giusta maturity dal punto di vista di 5 aree:

- **strategia**
- **organizzazione**
- **processi**
- **strumenti**
- **people e competenze**

Per capire il GAP da colmare nelle aree elencate, occorre procedere con un assessment.

Successivamente, occorre definire con il Team priorità e piano di azione che porti il giusto mix di Quick Win e risultati a medio termine. Avere un Partner esterno e competente nell'area, aiuterà a:

- a) **Identificare i gap**
- b) **Definire le priorità**
- c) **Gestire comunicazione e gli aspetti Change Management**
- d) **Creare le competenze all'interno dell'organizzazione**

Advance Solutions

Advance Solutions è la divisione consulenza di Advance, Premier Channel Partner di ASCM/APICS. Fornisce servizi di consulenza in area Procurement, Supply Chain Management, Lean Six Sigma e DDMRP. La metodologia di assessment ed implementazione di Advance Solutions ha consentito ad aziende di vari settori e dimensioni di migliorare in tempi rapidi la performance e ridurre i costi della Supply Chain

Dicono di noi:

“Siamo molto soddisfatti di come Advance ci sta supportando nelle aree Procurement e S&OP: stiamo ottenendo ottimi risultati, grazie alle loro competenze e al loro approccio efficace che ha consentito di coinvolgere l'intera organizzazione. Michele Storci, COO e CFO Atlantic Fluid Tech”.

Per informazioni e contatti sui nostri servizi: info@advanceschool.org

Hanno collaborato allo snapshot:



DANIELE MELDOLESI
Partner e Fondatore Advance



GIOVANNI CONTINO
Advance Senior Consultant
Professore a contratto in Operations
presso l'Università di Bologna



SWITZERLAND

www.advanceschool.ch
info@advanceschool.ch

Basel

Aeschenvorstadt, 71 - 4051
Phone +41 61 2254332
Fax: +41 61 255 44 10

ITALY

www.advanceschool.org
info@advanceschool.org

Bologna

Via Massimo D'Azeglio, 35 - 40123
Phone +39 051 19907026
Fax +39 051 0822618

Milan

Via Vincenzo Monti, 8 - 20123
Phone +39 02 46712715
Fax +39 02 48013233