

Acquistare valore dal mercato: il piano strategico degli acquisti



Lo sviluppo di un piano strategico degli acquisti e l'implementazione di azioni per ogni famiglia merceologica attraverso i commodity plan: sono queste le condizioni necessarie per ottenere una riduzione dei costi totali d'acquisto nel breve, medio e lungo periodo.

di **Francesco Cali** - Value Performance

Oltre il costo totale d'acquisto: come aumentare il valore e l'utile dell'azienda. Obiettivo di ogni azienda è migliorare la propria redditività in relazione al mercato in cui compete. Oggi, le aziende devono affrontare mercati sempre più competitivi e in continuo cambiamento; è quindi sempre più importante innovare, saper proporre e vendere i propri prodotti al mercato, gestire tutti i *cost driver*, migliorare la soddisfazione dei clienti per mantenere e aumentare una continua profittabilità, soddisfacendo le aspettative degli azionisti e **aumentando il valore** dell'azienda. Non basta quindi aumentare la redditività dell'azienda agendo sull'incremento di fatturato e sulla diminuzione dei costi (fig. 1); occorre offrire qualcosa di più al cliente, occorre **fornire un valore, visto come rapporto tra prestazioni** (affidabilità, performance, qualità, servizio, ...) **e costi totali.**

di performance o con un loro miglioramento.

La difficoltà nella riduzione del costo è rappresentata dal delicato rapporto tra minor costo e performance ottenibile. La sfida è raggiungere un equilibrio in cui venga massimizzato il valore del prodotto:

$$\text{Valore del Prodotto} = \frac{\text{Performance}}{\text{Costi Totali}}$$

L'obiettivo è la **massimizzazione del valore del prodotto attraverso lo sviluppo di azioni** rivolte a:

- mantenere e/o migliorare le performance
- ridurre i costi totali (prezzo + costi non qualità + costo disservizio)

La direzione acquisti può generare valore per l'azienda, aumentando il suo utile, agendo su:

- mercato esterno (fornitori): ottimizzando il rapporto prestazioni e prezzo di acquisto, avendo quindi come obiettivo non la riduzione dei prezzi d'acquisto ma la massimizzazione del valore d'acquisto
- mercato interno: soddisfacendo le esigenze dei clienti interni, garantendo quindi l'ottimizzazione del rapporto tra qualità del servizio erogato (prestazioni) ed impegno dedicato (tempo).

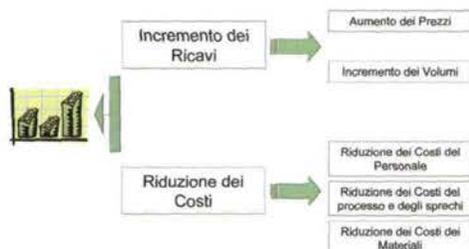
Gli acquisti possono e devono contribuire alla profittabilità delle aziende; ciò significa che devono utilizzare strategie per aiutare le aziende "a competere con tutti, dovunque, in qualsiasi momento con l'aspettativa di generare vantaggio competitivo".

La direzione acquisti deve sviluppare una strategia d'acquisto e dei piani di riduzione dei costi totali e di massimizzazione del valore d'acquisto.



Francesco Cali

Fig. 1: Come le aziende possono migliorare la redditività



Nell'analisi di un prodotto/servizio ci sono alcune funzioni o attributi fondamentali (base) per le quali il cliente o l'azienda sono disposti a pagare un determinato prezzo ed altri (secondari) che possono essere necessari e accettati nel prezzo oppure superflui, per i quali il cliente non è disposto a pagare.

Il valore si costruisce quindi attraverso la soddisfazione delle esigenze del cliente, nella misura in cui egli si aspetta determinate prestazioni.

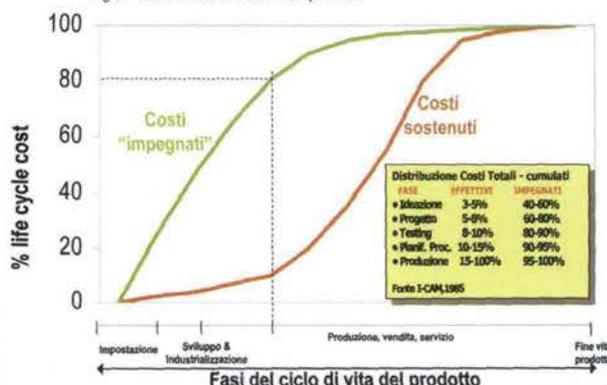
Il VALORE quindi è uguale al rapporto prestazioni / costo totale.

L'attenzione degli acquisti per i prossimi anni è quindi volta ad aumentare il valore riducendo i costi, a parità

Incrementare il valore d'acquisto: migliorare le performance e ridurre i costi d'acquisto

Come si può dedurre dal grafico in figura 2, circa

Fig. 2 - Ciclo di vita dei costi e del prodotto



l'80% dei costi totali del ciclo di vita del prodotto sono "impegnati" prima di aver fabbricato il primo pezzo. Le **funzioni** che maggiormente influiscono sui costi del prodotto sono la ricerca/sviluppo e la progettazione, il purchasing e il manufacturing (fig. 3).



Dal grafico si può dedurre come sia importante lavorare sul processo d'acquisto per ottenere le migliori performance. Ad esempio il ruolo della progettazione è determinante per il contenimento e la riduzione del costo del prodotto; è necessario quindi, per gli acquisti più "tecnici" (codici su specifiche dell'azienda), coinvolgere la progettazione per attivare azioni di **technical saving** (*design review, reengineering* di prodotto, *process improvement*).

Gli acquisti come vantaggio competitivo

Avendo chiarito l'importanza strategica degli acquisti nel generare valore ed utile all'interno dell'azienda, va definita una strategia che permetta di implementare le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi di performance che gli acquisti possono generare. Anche se è ormai riconosciuto il ruolo strategico della direzione acquisti, è importante sottolineare il valore e il vantaggio competitivo che essa può generare all'interno dell'azienda; questo perché, come testimoniano moltissimi direttori acquisti che incontro nella mia attività lavorativa, ancora esistono difficoltà da parte della direzione aziendale nel capire come gli acquisti contribuiscono alla stesura del piano strategico aziendale e come impattano sui fattori critici di successo (FCS) aziendali:

- il management di molte aziende deve ancora esaminare e capire quanto gli acquisti siano direttamente collegati con le strategie aziendali e quanto possano contribuire all'ottenimento dei vantaggi competitivi;
- non sempre le strategie degli acquisti sono integrate con quelle aziendali;
- la mancanza di input da parte degli acquisti (proattività), in sede di pianificazione strategica aziendale, riduce le opportunità per la funzione stessa di fornire un valido contributo alla competitività dell'azienda;
- si confonde molte volte il ruolo dell'approvvigionamento con quello degli acquisti;

mento con quello degli acquisti;

- la struttura degli acquisti è molto spesso dimensionata sull'operatività degli approvvigionamenti;
- mancano professionalità e competenze specialistiche;
- i profili professionali delle persone sono poco focalizzati su competenze d'acquisto;
- manca una collaborazione interfunzionale nel raggiungere obiettivi sul processo d'acquisto;
- il coinvolgimento degli acquisti, molte volte, avviene troppo tardi, quando le specifiche d'acquisto sono già state definite.

Nonostante tutte queste difficoltà nel "valorizzare" la funzione acquisti all'interno dell'azienda, negli ultimi anni se ne stanno evidenziando sempre più il ruolo strategico e il contributo che essa può generare in termini di vantaggio competitivo e di redditività.

L'integrazione tra gli acquisti e le altre funzioni diventa indispensabile, soprattutto nel caso di ambienti caratterizzati da rapidi cambiamenti, elevata concorrenza, innovazione, e aumento dell'incidenza di acquisto sul fatturato (*outsourcing*).

Perseguire la possibilità di uno **sviluppo strategico integrato** implica far nascere un collegamento, diretto o indiretto, della funzione acquisti con altre funzioni aziendali. Ciò significa rimuovere tutte le barriere organizzative per poter incrementare l'integrazione tra le diverse funzioni (acquisto in team); a tal proposito diventa importante sviluppare e condividere le risorse messe a disposizione dall'azienda, al fine di raggiungere obiettivi comuni.

Le azioni da intraprendere per sviluppare il processo strategico d'acquisto nascono principalmente dalla capacità di:

1. definire ed attuare il piano strategico degli acquisti (su un orizzonte di 3 anni) con particolare attenzione al marketing d'acquisto;
2. creare una "visione futura", con il consenso della direzione, al fine di controllare e sviluppare il processo d'acquisto;
3. valutare la qualità e la capacità dell'attuale funzione acquisti di supportare gli obiettivi ed i traguardi aziendali;
4. riprogettare e reingegnerizzare il processo di acquisto (interfunzionale) con l'obiettivo di massimizzare il contributo a livello aziendale, ristrutturando gli acquisti sia da un punto di vista tattico che strategico;
5. identificare le persone "chiave" adatte ad assumere la leadership ed in grado di supportare il cambiamento continuo a livello acquisti - azienda;
6. stabilire piani di sviluppo professionale per le persone in linea con le esigenze attuali e future dell'azienda, in funzione anche delle capacità e delle attitudini richieste, ristrutturando, allo stesso tempo, sistemi di misura e di valutazione per gli acquisti in grado di misurare efficacia ed efficienza e di orientare le persone, motivandole ad un miglioramento continuo delle performance.

7. sviluppare strumenti e tecniche a supporto delle attività a valore del processo d'acquisto (marketing d'acquisto, valutazione offerte e *price analysis*, negoziazione, contrattualistica, ...).

Il primo passo è quindi sviluppare un piano strategico degli acquisti, con visione triennale, per definire ed implementare tutte le azioni necessarie alla **creazione di valore e utile per l'azienda**.

Ogni azione di riduzione dei costi d'acquisto ha un impatto diretto sull'utile dell'azienda; a fronte di una riduzione minima del costo totale d'acquisto il commerciale, per garantire lo stesso incremento di utile, deve ottenere un elevato aumento di fatturato.

Per esempio, per garantire l'incremento di utile del 24% (fig. 4), a fronte di una riduzione del 2% dei costi d'acquisto, l'aumento di fatturato deve essere maggiore del 20%.

missione e la strategia di un'azienda in azioni orientate a migliorare le performance d'acquisto e a generare vantaggio competitivo.

Sviluppare un piano strategico significa prima di tutto definire le priorità strategiche degli acquisti andando ad analizzare quali sono i fattori critici di successo dell'azienda nel mercato di riferimento e capire come gli acquisti possano contribuire, per ogni fattore di successo, a generare un vantaggio competitivo. Le priorità strategiche dipendono inoltre anche dal piano prodotto dell'azienda (prodotti attuali, nuovi prodotti, volumi & mix, ciclo di vita dei prodotti, *phase in* e *phase out* dei prodotti); in questa fase devono essere definiti obiettivi strategici, priorità ed indicatori chiave di performance (KPI) per valutare il raggiungimento dei target fissati.

Dopo aver identificato le priorità strategiche degli acquisti, dobbiamo capire attraverso una fotografia iniziale le criticità che non ci permettono, una volta attivate le azioni all'interno delle famiglie merceologiche, di raggiungere i target di miglioramento delle performance d'acquisto; sono tre le aree su cui dobbiamo concentrare l'analisi iniziale e valutare opportunità di miglioramento nell'**organizzazione**, nelle **persone** e negli **strumenti**.

Di seguito è rappresentato un esempio di indice del piano strategico degli acquisti.

DEFINIRE LE PRIORITÀ STRATEGICHE DEGLI ACQUISTI

- il mercato di riferimento e la strategia aziendale
- analisi dei fattori critici di successo e vantaggio competitivo degli acquisti
- il piano prodotto
- obiettivi strategici e priorità degli acquisti

ANALIZZARE LA SITUAZIONE ATTUALE DEGLI ACQUISTI

- organizzazione: organigramma, responsabilità ed attività
- persone: competenze, motivazione, percorso di crescita professionale
- strumenti per la gestione del processo d'acquisto
- analisi del fatturato d'acquisto: fornitori, prodotti/ servizi, prezzi e volumi
- analisi ABC classi merceologiche, ABC fornitori, ABC articoli
- analisi macro trend economici ed andamento materie prime
- analisi delle famiglie merceologiche
- analisi del valore aggiunto degli acquisti
- analisi dei vincoli d'acquisto
- analisi rischio/profitto
- analisi monoforniture
- analisi e sintesi delle criticità d'acquisto

DEFINIRE LA STRATEGIA D'ACQUISTO

- politica di gestione degli acquisti e gestione fornitori
- sviluppo organizzativo
- sviluppo di strumenti sul processo d'acquisto

Fig. 4 - Riduzione del 2% dei costi d'acquisto ed impatto sull'utile dell'azienda

AZIENDA XXXX		
Fatturato		€ 50.000.000
Incidenza Acquisti su fatturato	60%	€ 30.000.000
Utile	5%	€ 2.500.000
Riduzione dei Costi d'acquisto		
	2%	€ 600.000
Incremento % dell'utile		24%

È più facile incrementare del 20% le vendite o ridurre del 2% i costi d'acquisto? Perché le aziende investono, giustamente, nel commerciale e non investono altrettanto anche sugli acquisti?

Mi auguro che ogni direttore generale, amministratore delegato e proprietario d'azienda capisca l'importanza di investire negli acquisti in termini di risorse, professionalità, strumenti, etc...; questo investimento è condizione necessaria per garantirsi nel tempo la riduzione del costo totale d'acquisto e l'aumento dell'utile dell'azienda.

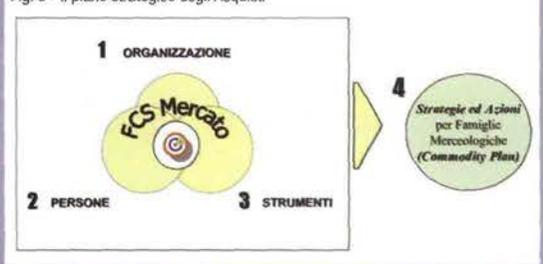
La strategia degli acquisti e le modalità di implementazione: il piano strategico degli acquisti

La mia esperienza conferma che per ottenere forti e continui miglioramenti delle performance d'acquisto è necessario sviluppare un piano strategico degli acquisti che abbia una visibilità a 2-3 anni.

La definizione di un piano strategico degli acquisti deve rappresentare l'inizio di un cambiamento culturale e di un miglioramento delle performance d'acquisto.

Il piano strategico degli acquisti (Fig. 5) traduce la

Fig. 5 - Il piano strategico degli Acquisti





Francesco Cali
Value Purchasing:
 strumenti e tecniche per
 ridurre il costo totale di
 acquisto
 Franco Angeli

- piani strategici ed operativi di famiglia merceologica

IMPLEMENTARE I PIANI D'AZIONE PER FAMIGLIA MERCEOLOGICA

- situazione di mercato
- situazione attuale d'acquisto
- sviluppare gli obiettivi di performance per famiglie merceologiche
- definire le linee strategiche e le azioni sugli assi di riduzione del costo totale d'acquisto: fornitori, prodotti, clienti interni
- il planning operativo

DEFINIRE GLI INDICATORI DI PRESTAZIONE E IL REPORTING

Per garantire il raggiungimento degli obiettivi del piano strategico degli acquisti è necessario avere un approccio strutturato, una metodologia che permetta, una volta definiti gli obiettivi, di orientare il team di persone e tutta l'azienda al raggiungimento dei target fissati.

Strutturare un progetto teso all'eccellenza negli acquisti

Una volta definite le priorità degli acquisti, è fondamentale definire un progetto di miglioramento teso all'eccellenza delle performance d'acquisto. Avere la migliore organizzazione, le migliori competenze delle persone e i migliori strumenti sono

la garanzia per raggiungere gli obiettivi di performance d'acquisto.

Queste tre leve rappresentano le condizioni necessarie ma non sufficienti per poter attivare delle azioni di miglioramento ed ottenere dei risultati.

È inoltre importante, per garantire la riuscita del progetto, identificare gli interventi mirati per eliminare i rischi e le criticità del progetto (risk management):

- mancanza del commitment
- obiettivi non chiari
- mancanza di pianificazione
- demotivazione del personale
- mancanza di coinvolgimento e responsabilizzazione sui risultati
- scarsa autonomia del gruppo di lavoro nell'implementare le azioni e nel mantenere i risultati.

L'impostazione del progetto è determinante e di fondamentale importanza: in questa fase vanno definiti i gruppi di lavoro, gli obiettivi, le responsabilità e le scadenze di ogni fase del progetto (action plan); il controllo costante dei risultati ottenuti nel tempo per ogni fase del progetto permette di essere reattivi e tempestivi nel modificare e mettere a punto le azioni in corso e nell'attivare nuove azioni più efficaci per il raggiungimento degli obiettivi.

Le fasi principali di un progetto di miglioramento delle performance d'acquisto sono illustrate nello schema che segue (Fig. 6).

Fig. 6 - Come sviluppare un progetto di miglioramento delle performance d'acquisto

SVILUPPARE UN PROGETTO DI MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE D'ACQUISTO



Su www.procurementchannel.it saranno presto a disposizione degli abbonati i web seminar di Francesco Cali sul tema "Il piano strategico degli acquisti".