

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale
In Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

**Gli Acquisti: la struttura organizzativa in un contesto
multinazionale e il ruolo del Project Buyer**



Relatore

prof.ssa Laura Abrardi

Candidato

Giovanni Rapillo

Anno Accademico 2019/2020

1. La Gestione degli Acquisti

1.1. L'azienda: Valeo S.A.

1.2. Struttura organizzativa

1.2.1. *Struttura d'acquisto centralizzata o decentralizzata*

1.2.2. *Le job profiles degli Acquisti*

1.3. Obiettivi e procedure d'acquisto

1.3.1. *La missione degli Acquisti in VALEO*

1.3.2. *La matrice di Kraljic*

2. Relazione Cliente-Fornitore

2.1. Modelli di valutazione dei fornitori

2.1.1. *Il Vendor Rating: un esempio pratico*

2.1.2. *La classificazione del pannello fornitori in Valeo*

2.2. Negoziazione

2.2.1. *La comunicazione*

3. Strategie d'acquisto

3.1. Le diverse famiglie merceologiche

3.1.1. *Le commodity*

3.1.2. *Scelte di make or buy*

3.1.3. *Gli Incoterms*

3.2. Il Redesign to Cost

3.2.1. *L'analisi di Valore*

3.2.1.1. *Tecnologia Full Led Matrix Valeo*

3.2.2. *L'analisi funzionale*

3.2.3. *L'analisi di fattibilità*

4. Il Ruolo del Project Buyer

4.1. Le fasi del Progetto

4.1.1. *il modello CLEAN di Valeo*

4.1.2. *Il Project Team*

4.2. Il Project Buyer

4.2.1. *Competenze tecniche e soft skills*

4.2.2. *Le fasi di Progetto*

4.2.2.1. *L'asta*

4.2.3. *La principale mission*

5. Conclusioni

Ringraziamenti

Desidero anzitutto ringraziare la Prof.ssa Laura Abrardi, il cui supporto e i cui consigli mi hanno consentito di elaborare il presente lavoro di tesi.

Un ringraziamento particolare va alla mia Famiglia che mi ha permesso in primis di intraprendere questo percorso formativo. Il loro sostegno morale è stato decisivo in questi anni e mi ha permesso di portare a termine il percorso universitario, nonché conseguire il mio obiettivo scolastico e perseverare nella mia carriera lavorativa.

Vorrei infine ringraziare i colleghi dell'azienda Valeo di Pianezza, grazie ai quali sono riuscito ad arricchire il mio bagaglio professionale e umano. Grandi aziende hanno al loro interno grandi persone, consapevoli che il lavoro di team possa essere un valore aggiunto per tutti.

“Trattando con la gente ricordiamoci che abbiamo a che fare con creature governate non dalla logica ma dalle passioni, impastate di pregiudizi e mosse dall’orgoglio e dalla vanità.”

Dale Carnegie

Abstract

Oggi la grande impresa è proiettata verso l'esterno, ed è consapevole di essere immersa in un mondo economico intensamente dinamico, nel quale la produzione di ogni settore cresce ininterrottamente e la concorrenza predomina sempre più.

In un contesto in rapida evoluzione e con un livello di competizione molto aggressivo, acquista così sempre più importanza anche la gestione degli Acquisti in azienda e, implicitamente, il rapporto tra impresa e fornitore. A livello più strategico, modificare e migliorare il rapporto di fornitura consente di avere un impatto diretto sulla “value proposition” che l’azienda offre ai propri clienti.

L’obiettivo di tale lavoro di tesi è quello di analizzare gli aspetti di una gestione efficace degli Acquisti all’interno dell’azienda, in quanto ente protagonista della determinazione del vantaggio competitivo e della creazione del valore. Ci si è resi progressivamente conto che questa funzione, se ben amministrata, può contribuire in maniera determinante all’aumento della marginalità del prodotto e, più in generale, al risultato operativo dell’azienda.

In particolar modo verrà analizzato il ruolo e la collocazione professionale del Project Buyer all’interno di un contesto multinazionale, qual è l’azienda Valeo.

Introduzione

Nel recente passato abbiamo assistito a una turbolenza eccezionale nello scenario economico mondiale, causata dalla crisi finanziaria innescata nella seconda metà del 2006. La contrazione della bolla immobiliare statunitense, esplosa fragorosamente nell'estate del 2008, ha indotto al fallimento alcuni istituti finanziari di primaria importanza, tra i quali ricordiamo la Lehman Brothers. La crisi finanziaria ha avuto ripercussioni quasi immediate in tutti i paesi sviluppati e si è rapidamente trasformata in una crisi economica globale per via della contrazione dei mercati. Ciò ha portato ad una minor domanda di beni, nonché alla difficoltà di accesso al credito da parte delle aziende.

Negli ultimi anni sono state in continuo aumento le aziende che si sono venute a trovare in situazioni di mercato in forte contrazione, esigenze finanziarie e di cassa e, più di ogni altra cosa, esigenze di ottimizzazione della gestione.

Peraltro, in questo scenario assume particolare rilievo il rapporto con la catena di fornitura. Il tipo di relazione che si instaura tra cliente e fornitore coinvolge e influenza di sovente le scelte strategiche del top management.

Tradizionalmente la direzione acquisti ha quasi sempre operato un ruolo di intermediazione e negoziazione con la base fornitori, dedicandosi in modo totale alla contrattualizzazione, supervisione e misurazione delle forniture. Questo ruolo consolidato si è andato quindi modificando in modo rapido e sostanziale sino a condurre la funzione acquisti a rivestire una posizione strategica nell'organigramma aziendale.

Il presente lavoro di tesi si proporrà, quindi, di analizzare il ruolo che ricopre l'ufficio acquisti all'interno dell'azienda, cogliendo i cambiamenti intercorsi in questi ultimi anni nell'organizzazione aziendale e presentando una figura aziendale sempre più di attualità, qual è il Buyer.

Nel primo capitolo verranno illustrati il ruolo e gli aspetti organizzativi dell'ufficio acquisti, analizzando la sua collocazione e la notevole importanza che ricopre nell'organigramma aziendale. All'interno di questo capitolo verranno anche presentate le varie job profiles, descrivendo in maniera più dettagliata quali sono gli obiettivi e le responsabilità dell'ente Acquisti in uno strutturato contesto aziendale

qual è Valeo. Verrà infine presentata e dettagliatamente descritta la matrice di Kraljic, la quale ha reso possibile una vera gestione della catena di fornitura tramite una più accurata individuazione e categorizzazione dei prodotti acquistati.

La capacità di interpretare la performance economico-finanziarie di un fornitore e soprattutto di instaurare un rapporto di fiducia e collaborazione, assume particolare rilievo nella gestione e nella politica degli acquisti. Il punto chiave risiede nel fatto che se cresce il fornitore, aumenta la possibilità dell'azienda cliente di gestire nuovi business; ciò comporta un maggiore sviluppo economico di entrambe le parti. A tal proposito, nel secondo capitolo, esamineremo la relazione che intercorre tra il fornitore e il cliente, prendendo in considerazione le modalità di valutazione e selezione dei fornitori. Per lo più verranno presentati i vari step di trattativa, tra i quali ricopre una notevole importanza la fase di negoziazione.

Gli acquisti giocano un ruolo chiave nel supportare la strategia aziendale, a partire dalle scelte di make or buy, che vanno ad influenzare la struttura di costo dell'azienda. Nel terzo capitolo sarà proposta un'analisi di dettaglio nello sviluppo delle strategie d'acquisto, esaminando le differenti famiglie merceologiche, utili ad identificare le opportunità ed i futuri potenziali problemi.

Nel quarto ed ultimo capitolo verrà presentata la figura del Project Buyer.

Definendo inizialmente quella che è la sua collocazione gerarchica all'interno del team e dell'azienda e illustrando tutte le fasi di progetto nelle quali il buyer risulta essere l'attore principale (dalla selezione alla definizione del portafoglio fornitori).

1. La Gestione Degli Acquisti

1.1 L'Azienda: VALEO S.A.

Valeo è una multinazionale francese leader nel settore automotive. L'azienda ha 184 stabilimenti, 55 centri di ricerca, 38 centri di sviluppo, 15 piattaforme di distribuzione e conta 111,600 persone in 33 paesi in tutto il Mondo.

La strategia aziendale è basata su 3 punti che stanno rivoluzionando l'industria dell'auto:

- *la Mobilità e Digitalizzazione* → attraverso lo sviluppo della guida autonoma con veicoli più sicuri ed intuitivi;
- *l'Elettrificazione e la riduzione di CO2* → con l'implementazione delle trasmissioni elettriche il cui scopo principale è quello di abbattere i consumi e l'inquinamento ambientale;
- *Espansione nei mercati emergenti* → in particolare nei Paesi asiatici dove il mercato dell'auto si sta sempre più sviluppando.

Lo sviluppo è reso possibile da una struttura che prevede 4 Business Group (Powertrain System, Thermal System, Visibility System, Comfort & Driving Assistance System) e l'aftermarket (Valeo Service). Valeo è un'azienda per lo più conosciuta per la sua importante presenza nel mercato ricambi (tergicristalli, sistemi elettrici, trasmissione), solo il 19% del fatturato mondiale dipende però da questo settore, indice del fatto che i primi impianti sono il core business dell'azienda.

Tra il 2009 e il 2015, il Gruppo ha più che raddoppiato il proprio apporto di ordini a 20,15 miliardi di euro, con prodotti innovativi che rappresentano il 37% del totale. Alla luce di questo risultato, nel 2015 Valeo è stata nominata Top 100 Global Innovator e ha ricevuto un premio PACE per il suo alternatore ad alta efficienza EG, tra numerosi altri riconoscimenti durante l'anno.

La qualità dei prodotti e dei servizi di Valeo è stata riconosciuta da numerose case automobilistiche nel 2015, con quasi 60 premi di qualità presentati ai siti del Gruppo in

tutto il mondo. Il contributo dei team Valeo di diversi continenti è stato riconosciuto, ad esempio, da Ford, che ha assegnato i Premi Q1 ai siti in Europa, Nord America e Cina. Nel corso del 2015, Valeo è stata certificata come Top Employer globale in 22 paesi riconoscendo l'eccellenza dei suoi servizi a supporto dei dipendenti, in particolare attraverso il talento e la gestione della carriera migliori della sua classe.

Il titolo Valeo ha registrato una crescita notevole dal 2009, aumentando di valore di oltre dieci volte. Le vendite consolidate sono cresciute di oltre due terzi rispetto allo stesso periodo, mentre il margine operativo è più che triplicato al 7,7%.

Il fatto che all'interno di grandi città come Parigi possano circolare solo auto elettriche o con motori di ultima generazione (motori ibridi o mild-hybrid), porta ad uno strutturale cambiamento del mercato. Questo è un periodo di cambiamento anche per Valeo, in quanto sono necessari ingenti investimenti (3 anni fa è nata una Joint-venture con Siemens per lo sviluppo della prima auto elettrica con guida completamente autonoma, fra 3 anni Valeo diverrà 100% proprietaria di azienda fondata con Siemens).

1.2 Struttura organizzativa

Sebbene non esista la “struttura organizzativa” ideale ed ognuna debba essere designata in base alle caratteristiche dell'azienda, in questo capitolo analizzeremo le principali configurazioni gerarchico-funzionali dedite agli acquisti.

Le situazioni più comuni risultano essere le tre seguenti:

- 1) **Struttura funzionale:** l'azienda è suddivisa per aree funzionali e gli acquisti hanno una vera e propria funzione di staff, raggiungendo così elevati livelli di efficienza operativa e un'alta specializzazione nei ruoli. Motivo per il quale, in questa struttura, gli acquisti rispondono direttamente all'amministratore delegato, e quindi al top management, e presentano una struttura gerarchico-funzionale ben sviluppata e autonoma. Questa struttura è frequente nelle aziende che realizzano prodotti o servizi sostanzialmente omogenei servendo mercati con caratteristiche simili, e dove l'efficienza è un fattore competitivo importante (fig.1.1)



Fig. 1.1 (fonte: *organizzazioneaziendale.net*)

2) **Struttura divisionale:** per aziende con un baricentro fortemente spostato sulla produzione, la direzione acquisti riporta al direttore operation o di produzione. L'azienda viene quindi "segmentata" internamente in base al prodotto/servizio o per mercato e ogni segmento presenta al suo interno una tipica struttura funzionale. Pertanto vi saranno più unità acquisti che, seppur diversificate da diversi business, sono messe in competizione tra di loro perchè unità comparabili. Questa struttura presenta una complessità più elevata delle altre e questo, oltre a far incrementare la competitività e le performance all'interno dell'azienda, porta con sé lo svantaggio di non sfruttare al massimo le sinergie e le economie di scala che si dovrebbero creare all'interno dell'azienda (fig. 1.2)

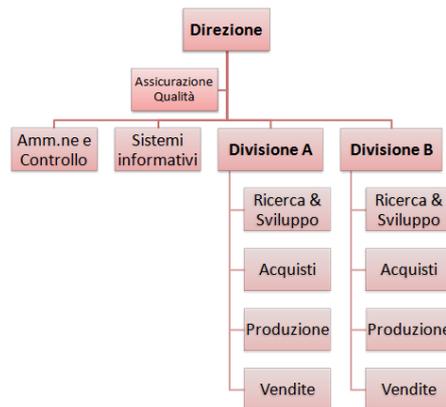


Fig. 1.2 (fonte: *organizzazioneaziendale.net*)

3) **Struttura a matrice:** è un mix delle precedenti cercando di superarne gli svantaggi e sviluppandosi così su entrambe le dimensioni. Questa struttura è utilizzata nella maggior parte delle grandi aziende e multinazionali, come Valeo,

nelle quali vi è una forte distinzione di unità lavorative che seguono differenti progetti. Risulta così più semplice condividere le conoscenze e le competenze tra i dipartimenti funzionali e i gruppi di progetto, pur mantenendo una netta distinzione tra progetti che si riferiscono anche a clienti diversi. L'acquisitore che lavora su uno specifico progetto ha sostanzialmente 2 capi; uno è il Project Manager e la sua autorità scorre orizzontalmente tra i membri del team, l'altro è il manager funzionale (nello specifico Project Buyer Supervisor), il quale esercita un'autorità verticale verso il basso (fig. 1.3)



Fig. 1.3 (fonte: *organizzazioneaziendale.net*)

1.1.1 Struttura Organizzativa centralizzata o decentralizzata

Analizzando più nel dettaglio il posizionamento degli acquisti nell'organizzazione aziendale, ricopre una particolare importanza la collocazione dell'autorità decisionale (centralizzata o decentralizzata).

È opportuno dapprima sottolineare che esistono attività indiscutibilmente afferenti agli acquisti, altre che appartengono invece ad altri enti, o che, non essendo propriamente definite, vengono talvolta collocate all'interno degli acquisti e talvolta allocate altrove. Tra le principali attività vi sono la gestione dei materiali, della logistica, la qualità dei fornitori e l'analisi del costo prodotto. Specialmente quest'ultima mansione coinvolge altri enti, dal momento che possono permettere il raggiungimento di una riduzione di costo attraverso la reingegnerizzazione del prodotto e lo sviluppo di un nuovo processo di lavorazione. Ciò rappresenta un importante supporto agli acquisti, i quali possono

orientare più efficacemente le energie verso la negoziazione commerciale, seppur essendo coinvolti nella fase concettuale del prodotto.

La gestione degli approvvigionamenti è un'attività che in alcune aziende viene affidata agli acquisti e in altre risiede nelle responsabilità della funzione logistica. Ciò porta con sé inevitabilmente pro e contro. Da un lato può rappresentare un condizionamento per il buyer, dall'altro può generare una forte leva negoziale con i fornitori, grazie al controllo dei flussi dei materiali.

Le attività degli acquisti si possono definire strategiche e operative. Le prime fanno riferimento a decisioni che hanno effetto nel lungo periodo, quali sono i contratti di lungo termine validi per il gruppo, gestendo fornitori e commodity strategici o critici; le seconde hanno invece un effetto immediato. Tra le attività operative vi sono l'acquisto dei componenti per un'unica unità operativa e la valutazione delle prestazioni dei fornitori, resi poi noti agli acquisti centrali per valutare le performance e la relativa permanenza nel pannello.

Le attività degli acquisti così suddivise non vengono sempre gestite da un'unica funzione, normalmente questo avviene nelle piccole-medie imprese con un management centrale. In aziende più strutturate, quali sono le grandi aziende o multinazionali, le attività strategiche vengono allocate sotto la responsabilità diretta di una direzione acquisti centrale, il cui posizionamento, rispetto all'organigramma aziendale, è molto alto. Dall'altro lato, le attività operative sono affidate agli acquisti periferici o business unit operative, dei quali gli acquisti centrali mantengono un coordinamento generale. Basti pensare ai numerosi progetti che vengono sviluppati in una azienda come Valeo, ognuno di questi progetti presenta un team al quale fa parte un acquirente. Gli acquirenti ai quali vengono affidati i progetti aziendali hanno prettamente compiti operativi e vengono coordinati da un ente acquisti centralizzato, al quale sono invece affidate attività strategiche, al fine che non vi siano diseconomie legate alla gestione più frammentata dei volumi. Sono proprio questi a permettere di ottenere economie di volume, permettendo l'abbattimento dei costi unitari di produzione.

Dopo aver chiaramente distinto le attività affidate agli acquisti in operative e strategiche, analizziamo di seguito quali sono i vantaggi di una struttura acquisti centralizzata e i vantaggi di una struttura acquisti decentralizzata.

I punti di forza di una struttura acquisti centralizzata sono:

- maggiori volumi di acquisto che permettono economie di volume e di scala superiori;
- struttura acquisti più snella (il decentramento porta spesso ad una duplicazione dei ruoli);
- opportunità di definire strategie più ampie e coordinate, avendo centralizzate tutte le leve;
- capacità di identificare e promuovere meglio strumenti di lavoro comuni che rendano più efficiente l'attività lavorativa;
- capacità di recepire e gestire meglio cambiamenti aziendali a livello centrale.

Adottare una struttura acquisti decentralizzata ha invece i seguenti vantaggi (i quali possono considerarsi svantaggi per una struttura centralizzata):

- gestione degli acquisti vicina al prodotto, con economie realizzate attraverso la ricerca e lo sviluppo in stretta connessione con il mercato di riferimento;
- maggiore flessibilità rispetto alle esigenze delle unità operative che riescono a reagire in modo rapido a eventuali fluttuazioni della domanda.

Talvolta si può ricorrere a strutture ibride e risulta necessario definire in maniera univoca il perimetro di intervento della funzione corporate rispetto alla funzione locale.

1.1.2 Le job profiles degli Acquisti

Considerando il contesto aziendale nel quale operano gli acquisti in Valeo, possiamo notare come la struttura utilizzata sia quella a matrice con un'organizzazione ibrida, quindi per certi versi centralizzata (vi è un coordinamento attuato da un core Acquisti che vige e supervisiona le business unit operative), per altri decentralizzata (le unità operative sono dislocate in tutto il territorio e godono di una certa autonomia in termini di ricerca e sviluppo della catena di fornitura).

presenta una duplicazione dei ruoli resa necessaria dalla gestione ad hoc del budget aziendale del sito. Per questo motivo una struttura acquisti così delineata non si può prettamente definire centralizzata, ma prevede di avere dei plant con rilevanti responsabilità di coordinamento e gestione.

Oltre a ciò, Ogni Business Group è coordinata e gestita a sua volta dal Core acquisti di Valeo, localizzato a Parigi, tramite il quale vengono prese tutte le scelte strategiche aziendali a più alto livello (fig. 1.5).

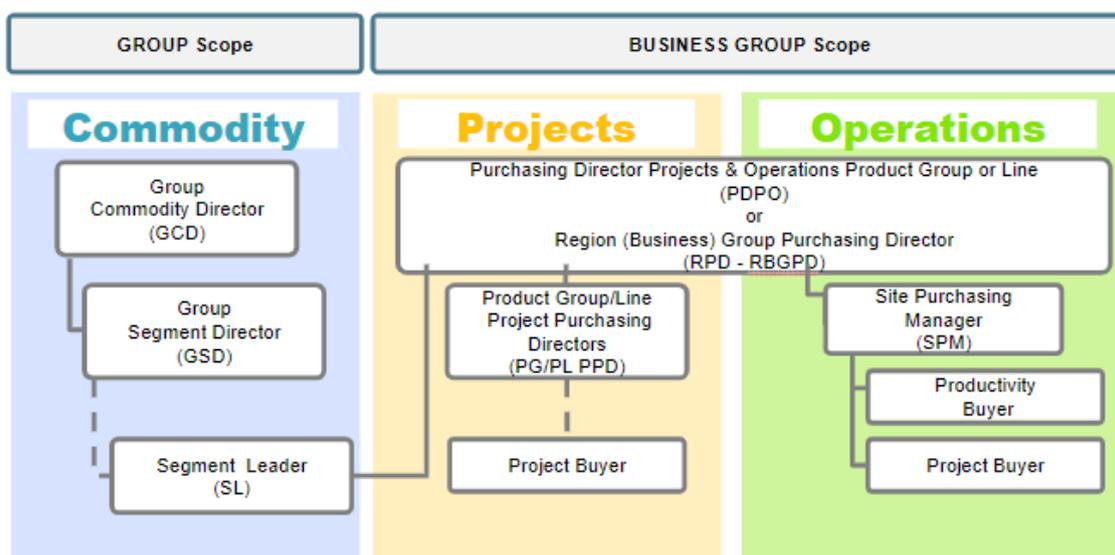


Fig. 1.5 (fonte: Valeo Purchasing Manual, 2017)

Focalizzandoci sulla realtà dei plant locali che, seppur coordinati da un ente centrale, operano con una certa autonomia, andiamo ora ad esaminare le figure professionali del Productivity Buyer e del Project Buyer.

La mission principale del Project Buyer è quella di guidare l'integrazione dei fornitori nei progetti per ottimizzare il QCDI (Quality, Cost, Development Indicator) e garantire la conformità della strategia di segmento lungo il processo di sourcing in tutti i business aziendali. Come membro del team di progetto, conduce il processo di sourcing dalla preparazione della CAA (Contract Approval Application) fino al completamento delle fasi PQA (Product Quality Assurance) e chiusura del progetto.

Il Productivity Buyer ha invece il principale scopo di migliorare la competitività del sito attraverso la riduzione dei costi dei materiali in collaborazione con Business Group e l'organizzazione del gruppo. Monitora la relazione con i fornitori, costruisce il budget del sito insieme al responsabile Acquisti, garantisce la copertura dei protocolli logistici

per tutte le parti acquistate e applica rigorosamente gli standard dell'asse di integrazione del fornitore V5000 (certificazioni, procedure, strumenti di acquisto, sistemi informativi).

Entrambe le figure sopra presentate sono coordinate dal Purchasing Manager o Responsabile Acquisti di sito, il quale, in quanto membro del comitato di gestione del sito, garantisce la disponibilità del personale e accresce le competenze in linea con l'organizzazione del Business Group regionale. Tra le principali funzioni a lui adibite vi sono l'organizzazione delle materie prime, per supportare gli obiettivi di negoziazione del sito e garantire che i requisiti specifici dei siti siano coperti dalla strategia sulle materie prime; l'applicazione e il progresso dell'asse Supplier Integration all'interno del sito (referenziali interni, certificazioni, procedure, strumenti di acquisto); follow up sulle conformità dei dati operativi dei fornitori (determinazione del prezzo, riaddebito, contenzioso). In quanto responsabile degli acquisti di sito, Il Purchasing Manager è la prima interfaccia di fronte alla crisi dei fornitori (qualità, consegna, commerciale)

1.2 Obiettivi e Procedure di Acquisto

L'evoluzione degli acquisti ha attraversato fasi contraddistinte da diversi approcci: un "approccio all'acquisto" all'inizio degli anni ottanta, un "approccio all'approvvigionamento" e un "approccio strategico" dagli anni novanta ad oggi.

È bene innanzitutto differenziare l'attività di acquisto da quella di approvvigionamento. Quest'ultima, tipicamente di pertinenza della logistica industriale, ha il fine di garantire il fabbisogno produttivo e l'emissione degli ordini eseguito secondo le condizioni commerciali definite dagli acquisti, fino all'entrata del materiale.

Il purchasing ha invece la peculiarità di trattare la definizione commerciale con i fornitori e ha il fine ultimo di garantire all'azienda la giusta fonte per la fornitura di beni e servizi, assicurando le migliori condizioni di prezzo, qualità e puntualità (in riferimento all'indicatore QCDI, utilizzato in Valeo).

I processi di acquisto non sono limitati alla sola definizione commerciale e gestione del pannello di fornitura, tra le attività più importanti occorre prestare attenzione a:

- la decisione relativa al "*make or buy*" che prevede una scelta, ad esempio, tra l'acquisto di un semilavorato e la sua produzione all'interno dell'azienda;
- la gestione amministrativa di ciò che si riceve che prevede, ad esempio, controlli sulla documentazione che accompagna la merce, ecc;
- un controllo costante per verificare se ciò che abbiamo acquistato è in linea con le effettive necessità dell'azienda e, in caso contrario, la possibilità di avviare azioni correttive;
- la gestione, quando necessario, dello smaltimento di materiali in eccedenza o obsoleti;
- l'analisi del valore di ciò che si è acquistato.

1.2.1 La missione degli Acquisti in Valeo

Di seguito la Global Purchasing Mission Statement (fig.1.6)



Fig. 1.6 (fonte: Valeo Purchasing Manual, 2017)

Ciò che viene subito sottolineato è che gli Acquisti debbano dapprima contribuire a perseguire gli obiettivi di Valeo attraverso un'organizzazione efficace. Basti pensare a quanto sia sviluppato l'ente Acquisti, ciò sottolinea quanto abbia un ruolo fondamentale all'interno della struttura dell'azienda.

La missione è quella di portare da subito risultati tangibili e misurabili in termini di risparmio sui costi di acquisto e ottimizzazione delle attività di approvvigionamento, basando la propria remunerazione sui risultati effettivamente conseguiti.

Volendo fare una distinzione tra le varie responsabilità, definiamo tra le responsabilità primarie:

- assicurare la disponibilità di accordi di fornitura per materie prime, materiali e servizi, nonché delle necessarie capacità produttive dei fornitori in coerenza con gli obiettivi di qualità, costo e servizio fissati dall'azienda;
- definire le strategie d'acquisto ed eseguire una valutazione preventiva e periodica dei fornitori esaminando la concorrenzialità in termini di qualità, prezzo e tempi di consegna.

Tra le responsabilità secondarie vi sono invece:

- il supporto dell'Ufficio Tecnico nella definizione dei componenti e processi produttivi dei nuovi prodotti, stimolando l'evoluzione verso soluzioni tecnologiche disponibili sul mercato;
- l'attuazione di programmi di global sourcing in particolare nei mercati emergenti.

1.2.2 La Matrice di Kraljic

Kraljic identificò nel 1983 compiti e responsabilità negli acquisti distinguendo le attività strategiche da quelle più amministrative. Il suo approccio può essere considerato lo spartiacque tra l'era della "day by day" e l'era della gestione (management). Questo perché solo dopo la crisi degli anni settanta, si pose seriamente il problema della misurazione dei processi e del loro sistematico monitoraggio. Per gli acquisti si iniziò ad esaminare più nel dettaglio il tema della catena di fornitura. Tutto d'un tratto si è scoperto che la gestione della catena è diventata molto complessa a causa di innumerevoli fattori tra cui:

- l'aumento della globalizzazione (attraverso il forte ricorso all'outsourcing che ha allungato notevolmente la catena);
- l'aumento del livello di incertezza riguardo l'andamento economico;

- la riduzione del ciclo di vita dei prodotti e la rapida obsolescenza tecnologica degli stessi (aumentano il rischio di obsolescenza delle scorte);
- la domanda dei consumatori che deve essere soddisfatta con lead time sempre più brevi e un livello di servizio sempre più elevato;
- una riduzione dell'offerta da parte dei fornitori costretti a razionalizzare la propria produzione (difficoltà di soddisfare i picchi di domanda).

Un network di fornitori ampio, clienti sempre più esigenti, così come l'esistenza di una forte interdipendenza tra società diverse, comportano un coordinamento dell'intera catena realmente complesso e soggetto a molti rischi. Per questi motivi quello che nacque come un approccio aziendale che veniva considerato una leva competitiva strategica, in 30 anni è diventato lo strumento base per una gestione organizzata della catena di fornitura.

L'obiettivo del modello elaborato da Kraljic è individuare delle politiche differenziate di approvvigionamento, al fine di ottimizzare l'impiego di risorse nel processo, pur garantendo la fornitura in termini di tempi, costi e qualità. Uno dei concetti principali dell'approccio è costituito dal fatto di essere pensato per un portafoglio di prodotti, la cui gestione si concentra sulle interdipendenze delle decisioni manageriali e mette l'accento su un approccio integrato. L'approccio è così fortemente orientato al prodotto della fornitura; la classificazione degli acquisti e la definizione delle relative politiche, infatti, viene effettuata a partire dall'analisi di caratteristiche proprie del prodotto.

Il modello si sviluppa attorno a una classificazione degli stadi evolutivi della funzione acquisti in funzione di 2 variabili, ritenute fondamentali: la rilevanza degli acquisti (profit impact che analizza l'importanza del bene acquistato in termini di valore aggiunto, l'impatto economico e l'impatto sulla redditività) e la complessità del mercato della fornitura (supply risk che analizza la complessità del mercato di fornitura in termini di disponibilità del bene o servizio, il numero di fornitori alternativi, il potere del fornitore e la presenza di barriere all'ingresso).

L'approccio è articolato in quattro step:

1. la classificazione dei prodotti, che ha come pre-requisito il raggruppamento della fornitura in classi omogenee, basandosi sulle due variabili sopra analizzate;

2. l'analisi del mercato, tramite una comparazione tra il potere negoziale dei fornitori e la propria forza come compratori;
3. il posizionamento strategico, se la forza negoziale del fornitore è alta, meglio diversificare;
4. il piano di azioni, che assicurino la messa in sicurezza delle fonti di approvvigionamento.

Kraljic definì così quattro classi di articoli (fig. 1.7)



Fig. 1.7 (fonte: www.leadershipmanagementmagazine.com)

- **Articoli Strategici:** sono caratterizzati da un elevato rischio di fornitura in quanto il numero di fornitori presenti sul mercato è relativamente limitato e le specifiche tecniche rendono difficoltosa l'individuazione di eventuali prodotti in grado di sostituirli. Una strategia di acquisto per questo tipo di forniture dovrebbe essere costruita in un orizzonte temporale di medio-lungo termine; vengono solitamente sviluppati accordi di partnership con i fornitori in quanto questi beni/servizi sono alla base del vantaggio competitivo aziendale. Data la loro importanza strategica questi acquisti sono spesso oggetto di valutazione di "make or buy" in quanto è di fondamentale importanza garantire la loro fornitura.
- **Articoli leva:** materiali o i servizi che godono di "effetto leva", caratterizzati cioè da un alto impatto economico (il loro costo incide in modo rilevante sul

costo totale del prodotto o servizio realizzato) o strategico (impatto diretto sulla qualità o sulla percezione del cliente), ma con una bassa complessità del mercato di fornitura (abbondanza di fonti alternative). Rappresentano in genere il 45 – 50 per cento della spesa totale, pur non essendo numerosi in termini di item (15 per cento degli item acquistati). L'elevato impatto del materiale o del servizio sul profitto e la contemporanea presenza di numerosi fornitori consente, infatti, di sfruttare la posizione dominante dell'azienda, facendo competere i potenziali fornitori sul prezzo, sulla qualità o sul servizio oggetto del rapporto.

- **Articoli non critici:** hanno caratteristiche standard che ne riducono la complessità dal punto di vista del mercato di fornitura (numerose alternative di fonti di fornitura e facile individuazione di prodotti sostitutivi); la strategia di acquisto per questo tipo di forniture dovrebbe quindi mirare alla ricerca della massima efficienza nel processo di acquisto per minimizzare il dispendio di risorse. Pur essendo un numero elevatissimo di item (intorno all'80 per cento dei codici di acquisto totali), rappresentano in genere dal 5 al 20 per cento del fatturato d'acquisto.
- **Articoli collo di bottiglia:** caratterizzati da un basso livello di impatto sul profitto aziendale, sono però indispensabili per assicurare la continuazione dell'attività. L'interruzione della fornitura di questi prodotti/servizi potrebbe avere serie conseguenze sull'azienda. Questa situazione porta a generare alti volumi di scorte e contratti di fornitura con penalità notevoli per violazione o rottura del contratto; la gestione di questi componenti è mirata a creare rapporti di collaborazione di medio-lungo termine tra cliente e fornitore per garantire continuità della fornitura, senza avvalersi di particolari pratiche di negoziazione per far pressione sui costi.

Dal punto di vista della funzione acquisti, il modello di Kraljic permette la coordinazione delle strategie di acquisto di ogni unità operativa che agisce in autonomia, aumentando l'effetto leva e la sinergia. Per lo più, obbliga a differenziare le strategie di approvvigionamento in base al raggruppamento dei fornitori che hanno simili caratteristiche.

2. Relazione Cliente-Fornitore

Tra gli aspetti legati alla regolamentazione della relazione cliente-fornitore vi è in primis la negoziazione (o capitolato, nei casi di acquisti di commodity attraverso processi di gara o asta on-line). In tali processi si consuma la relazione commerciale tra le parti, la quale viene influenzata essenzialmente dal potere contrattuale esistente tra esse. Tale rapporto fa leva su aspetti quali la caratteristica del prodotto fornito, i volumi richiesti, la dimensione del fornitore, i suoi dati finanziari e gli altri elementi che sono sintetizzati nella documentazione di supporto alla trattativa. Questo processo produce una relazione ben strutturata tra le parti che viene successivamente riprodotta nel contratto.

2.1 Modelli di Valutazione dei Fornitori

Le procedure di valutazione del parco fornitori, note come *Vendor Rating System* (VRS), possono essere sviluppate secondo logiche differenti ed in funzione ai vincoli sia interni (risorse umane disponibili, livello di competenza, risorse finanziarie) che esterni (non reperibilità delle informazioni). Tale metodologia ha creato solidi strumenti di monitoraggio delle attività operative ed economiche della catena di fornitura, permettendo una categorizzazione delle differenti famiglie di spesa da gestire. È opportuno sottolineare che valutare un fornitore è cosa ben diversa dal qualificarlo. La prima è un'attività di esclusiva pertinenza degli acquisti, la seconda rientra nel perimetro della qualità, anche se gli acquisti ne supportano lo svolgimento.

La qualifica si focalizza sul processo produttivo e ne valuta la capacità di generare stabilmente prodotti il cui livello di difettosità sia accettabile. La valutazione dei fornitori è invece un processo attraverso il quale si deve decidere una nuova assegnazione di un codice o ranking al fornitore, basata sulle caratteristiche produttive, tecnologiche e logistiche di quest'ultimo e su considerazioni commerciali.

Adottare un accurato modello di valutazione fornitori consente:

- una migliore comunicazione tra cliente e fornitore;

- la definizione di una serie di *target* minimi che permettono una più efficace e reattiva selezione dei fornitori allineati con le richieste aziendali;
- una riduzione del pannello di fornitura, ove possibile, che permette una maggiore valorizzazione dei fornitori strategici per l'azienda e minimizza i costi di gestione.

Vi è uno stretto legame tra la classificazione dei prodotti di acquisto, sopra analizzata tramite la matrice di Kraljic, e il Vendor Rating del fornitore. La tipologia dell'articolo acquistato condiziona il tipo di rapporto da instaurare con il fornitore, e di conseguenza anche i criteri con cui il fornitore viene valutato.

Nel caso specifico, gli articoli strategici, quindi ad alta importanza strategica e alta complessità di gestione, sono caratterizzati da un mercato di fornitura concentrato, nel quale vi sono poche alternative e per il quale si richiedono relazioni di lungo termine con il fornitore, al fine di garantire la disponibilità della sua fornitura.

Gli articoli leva, bassa complessità di gestione e alta importanza strategica, prevedono invece l'utilizzo di ampie economie di mercato, permettendo una maggiore competitività tra i fornitori e consentendo all'azienda di ottenere prezzi al ribasso.

In passato, a causa dell'elevata competizione tra le parti in gioco, erano usuali negoziazioni e consegne vissute in termini conflittuali. Il fornitore era visto come un avversario da cui ottenere il minimo prezzo.

I moderni sistemi di gestione e di produzione prevedono, invece, una più estesa integrazione tra i due soggetti, dalla collaborazione nelle fasi di progettazione e sviluppo del prodotto alla sincronizzazione delle attività produttive.

L'introduzione di un sistema di Vendor Rating ha un profondo impatto organizzativo. Il processo di selezione e valutazione dei fornitori e di monitoraggio delle loro performances necessita infatti una stretta cooperazione tra gli Acquisti e le altre funzioni aziendali per il setup del sistema (definizione di risorse, strumenti, governance, ecc..). Inoltre impone il rispetto di tempistiche rigide per la raccolta di dati ed informazioni necessarie alla manutenzione dello strumento.

Non da ultimo l'introduzione di questo strumento richiede una sponsorship forte da parte degli attori impattati dal sistema, finalizzata alla sua legittimazione.

La gestione del sistema impone poi la raccolta, la lavorazione, la gestione e l'archiviazione di numerosi dati. La quantità necessaria di informazioni è funzione della

numerosità delle famiglie di acquisto (mercati di fornitura), dalla complessità del modello di valutazione e dalla frequenza di aggiornamento dei dati.

La struttura aziendale ricopre, come si può immaginare, un ruolo chiave nell'adozione di un modello di classificazione che sia commisurato alla sua complessità. Il vendor rating segue così la classica suddivisione dei processi aziendali e dei livelli decisionali (operativo, tattico e direzionale) I differenti livelli gerarchici corrispondono a diversi livelli di aggregazione dei dati:

- a livello operativo si considerano le prestazioni di ciascuna singola relazione di fornitura (articolo – fornitore);
- a livello tattico i risultati sono raggruppati per fornitore;
- a livello direzionale essi vengono ulteriormente sintetizzati per classe merceologica.

2.1.1 Vendor Rating: un esempio pratico

Grazie agli studi svolti da Federica Conti (SAP Analyst Cavagna Group SpA) e Marco Perona (Laboratorio RISE – Dipartimento di Ingegneria Meccanica ed Industriale), analizziamo ora un caso pratico di Vendor Rating adottato in un'azienda che opera nel settore metalmeccanico con un fatturato annuo di circa 10 M€.

Sono stati identificati degli indicatori attraverso un voto (rating) indicato con B_{ijk} (dove i rappresenta l'indicatore di prestazione, j il fornitore e k l'articolo). I rating, assegnati da un team di esperti interni, sono caratterizzati da una scala il cui range si attesta tra 1 e 5 (il valore 5 presuppone il massimo risultato raggiungibile in termini di performance, invece 1 il livello più basso della classe).

Gli indicatori prendono il nome di “QCD indicators”, definizione utilizzata in larga misura nel settore automobilistico che identifica tre dimensioni nelle quali si effettuano tutte le analisi richieste: Quality, Cost, Delivery.

Tra gli indicatori più importanti vi sono:

- non Conformità (% di consegne non conformi sul totale delle consegne, appartenente alla dimensione Quality);

- consegne in ritardo (% valore consegne in ritardi su valore totale delle consegne, appartenente alla dimensione Delivery);
- condizioni di pagamento (entità della dilazione accordata al pagamento).

Ad ogni indicatore i viene inoltre associato un peso che ne connota l'importanza relativa, nei confronti degli altri indicatori, all'interno di ciascuna classe merceologica c (P_{ic}), valutata con la metodologia dell'Analytic Hierarchy Process (Saaty, 1980).

L'ultima fase computazionale del nuovo modello di valutazione prevede il calcolo del punteggio finale di ogni relazione di fornitura IVR_{jk} , ottenuto come sommatoria, su tutti

$$IVR_{jk} = \sum_{i=1}^N P_{ic} * B_{ijk}$$

gli indicatori i , per quel fornitore j e quell'articolo k , dei prodotti tra il peso relativo del singolo indicatore ed il punteggio totalizzato dal fornitore j per l'articolo k rispetto a quello stesso indicatore. La sua formulazione è la seguente:

I risultati raccolti sono stati rappresentati in un grafico a dispersione, avente sull'asse delle ascisse il valore dell' IVR_j (ossia dell'indice finale assegnato a ciascun fornitore j , aggregando il risultato ottenuto nei suoi vari rapporti di fornitura jk attraverso un peso proporzionale al valore economico di ciascuna relazione) e sull'asse delle ordinate la percentuale del fatturato di acquisto di ogni vendor sul totale della categoria merceologica di appartenenza (esempio fig. 2.1).

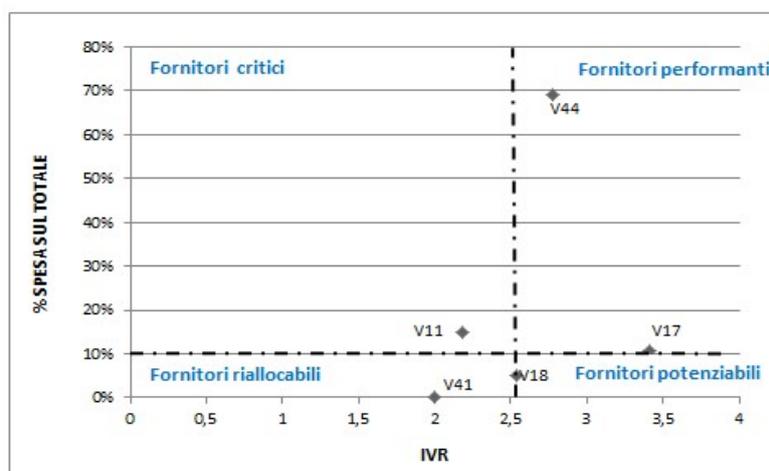


Fig. 2.1 (analisi della categoria merceologica 1, www.logisticaefficiente.it)

Il grafico è stato suddiviso mediante la funzione mediana in quattro quadranti e, per ognuno di essi, sono state individuate le possibili azioni di intervento, come segue:

- **Fornitori riallocabili** (bassa spesa e basso *IVR*): questi fornitori peggiorano le prestazioni di fornitura della categoria merceologica di appartenenza, visto il loro basso *IVR*, ma in maniera poco rilevante, vista la limitata incidenza della spesa sul totale della classe. Tuttavia, proprio poiché sono associati a valori medio-bassi di spesa totale, le corrispondenti forniture sono riallocabili con presumibile facilità ad altri fornitori più performanti della medesima classe merceologica;
- **Fornitori critici** (alta spesa e basso *IVR*): visto l'elevata spesa allocata a questi fornitori, l'impatto negativo della prestazione d'acquisto insoddisfacente è rilevante, pertanto viene in questo caso riproposta la riallocazione verso altri fornitori più performanti. Tuttavia, laddove questa si rivelasse difficoltosa (vista anche l'entità elevata della spesa), sarebbe necessario procedere all'attivazione di processi di miglioramento delle capacità manageriali di questi fornitori;
- **Fornitori performanti** (alta spesa ed alto *IVR*): vista la significativa incidenza di questi fornitori sulla spesa, un aumento anche marginale delle prestazioni potrebbe comunque determinare un vantaggio significativo. L'approccio suggerito pertanto presuppone l'instaurazione di una relazione di partnership di lungo periodo che sottenda alla crescita dei fornitori appartenenti a questa classe, aumentando di pari passo il loro volume di business con l'azienda in esame, magari riallocando su di essi i volumi sfilati da altri fornitori;
- **Fornitori potenziabili** (bassa spesa e alto *IVR*): l'obiettivo in questo caso si orienta verso il progressivo rafforzamento delle positive prestazioni di questi fornitori e del loro impatto benefico all'interno della categoria merceologica, garantendo progressivamente più volume produttivo, sfruttando i volumi in filamento da fornitori meno prestazionali.

L'introduzione del nuovo sistema di Vendor Rating ha permesso di determinare i fornitori più adatti a supportare la competitività dell'azienda all'interno di ogni categoria merceologica, e quelli che, invece, vanno sfilati.

Ben 21 fornitori sugli 88 presenti sono stati eliminati, riallocando il volume di acquisto verso fornitori più performanti all'interno della medesima area merceologica. Questa prima azione ha comportato una significativa riduzione del costo totale di acquisto, sia per la semplificazione gestionale riconducibile alla riduzione del numero di fornitori da gestire, sia per le migliori prestazioni complessive di fornitura che sono state raggiunte.

Successivamente, con riferimento ai fornitori più competitivi, l'azienda ha posto in atto interventi volti a capitalizzare meglio l'eccellenza, attraverso:

- l'attivazione di *consignment stock*, ossia di scorte dedicate, di proprietà del fornitore, ma posizionate presso l'azienda cliente, provviste direttamente dal fornitore sulla base dei prelievi effettuati dal cliente nel tempo;
- forniture *free-pass*, senza cioè la realizzazione di controlli in accettazione a cura dell'azienda cliente, essendo già certificate alla fonte;
- consegne a flusso teso, pilotate attraverso la nota tecnica *kanban* del tipo "pieno per vuoto" in cui un contenitore vuoto costituisce l'ordine di rifornimento di un nuovo contenitore pieno.

L'introduzione di un nuovo sistema di Vendor Rating non ha solo consentito di ottenere una maggiore efficienza ed efficacia operativa: esso ha, infatti, anche permesso di migliorare l'impostazione del processo di ricerca e selezione di nuovi fornitori, attraverso la definizione di una serie di target minimi, che ogni potenziale nuovo fornitore dovrà in futuro raggiungere per poter essere inserito nell'albo fornitori.

2.1.2 La classificazione del pannello fornitori in Valeo

Il modello che si utilizza in Valeo per analizzare e valutare i fornitori si chiama "Yearly Performance Assessment". Questo strumento si avvale di tre fonti di informazioni relative alle prestazioni del fornitore (QCD). Ogni anno, alla chiusura delle negoziazioni annuali con i fornitori, la valutazione VPSP (Valeo Preferred Supplier Policy) viene

aggiornata con l'obiettivo di allineare lo stato del fornitore con la roadmap degli Acquisti Valeo. VPSP è la policy messa in atto da Valeo che, articolata da 5 stati che successivamente analizzeremo, delineano il percorso di crescita dei fornitori con lo scopo che diventino strategici e un reale valore aggiunto per l'azienda.

L'aggiornamento dello stato dei fornitori è guidato dai Segment Leader, responsabili di una specifica categoria/segmento di componenti, i quali forniscono linee guida sulla loro capacità e sulla competitività in relazione al segmento di appartenenza.

Al fine di preparare la valutazione annuale del fornitore, viene preparata la scorecard annuale del fornitore offrendo una panoramica annuale sulle prestazioni del QCD (indicatore sopra ampiamente discusso). La valutazione viene così effettuata su una scala con rating 100 per ciascun criterio: qualità, acquisti, logistica, ricerca e sviluppo.

A ciascun fornitore viene infine assegnato uno stato VPSP, il quale indica in modo chiaro e conciso la valutazione che ne è stata fatta, permettendo un'immediata collocazione del fornitore nel segmento di riferimento (fig. 2.2).

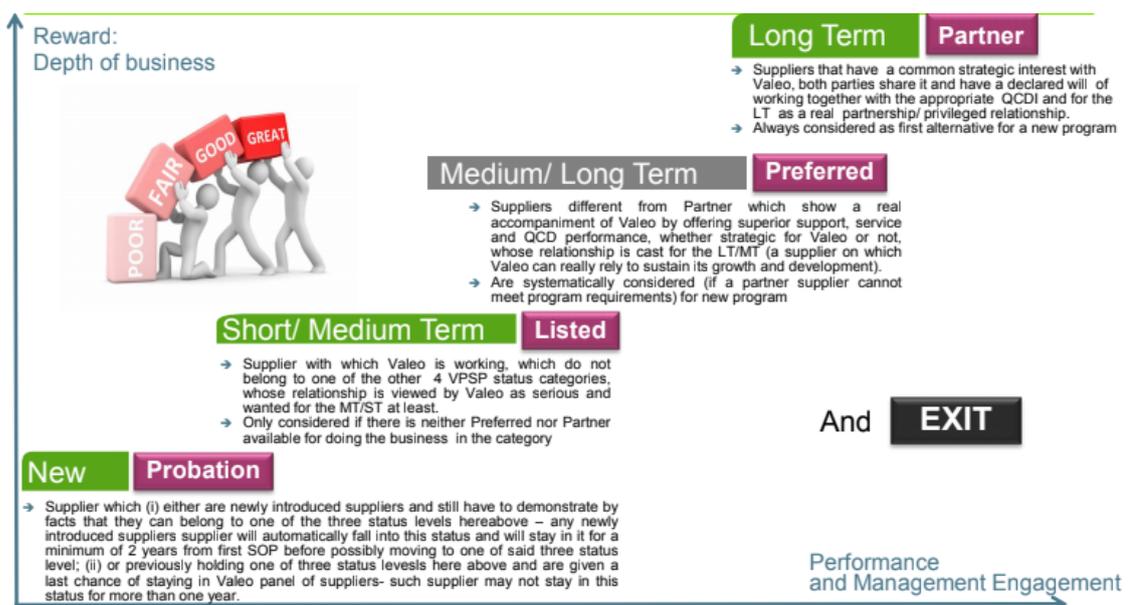


Fig. 2.2 (Valeo Purchasing Manual, 2017)

I 5 stati VPSP si distinguono in:

- **Partner:** fornitore con un interesse strategico comune con Valeo, entrambe le parti lo condividono e hanno una volontà dichiarata di collaborare al fine di creare una vera partnership. È un rapporto privilegiato. Per poter guadagnare questo stato è necessario il supporto di una strategia di segmento e di una

valutazione complessiva del questionario VPSP almeno dell'80%, validata dal GPC (Group Purchasing Committee) al quale appartengono tutte le figure degli acquisti più influenti;

- **Preferred:** fornitore sul quale Valeo può realmente contare, sostenendone la crescita e lo sviluppo, in quanto offrono un supporto, un servizio e prestazioni QCD superiori alla media. Possono essere strategici o non strategici e si differenziano da quelli Partner anche per avere una valutazione VPSP pari almeno al 70%;
- **Listed:** fornitore con il quale Valeo sta lavorando attivamente e che non appartiene ad una delle altre quattro categorie VPSP. La relazione con questo fornitore è valutata seria e duratura almeno nel medio termine;
- **Probation:** fornitore da poco inserito nel pannello e che deve ancora dimostrare di essere in grado di appartenere ad uno dei tre stati VPSP sopra elencati. Ad ogni nuovo fornitore viene automaticamente assegnata questa categoria e vi rimane per almeno 2 anni decorsa la prima SOP a cui parteciperà. Successivamente potrà essere valutato diversamente. In questa condizione si possono anche trovare fornitori che in precedenza appartenevano ad uno dei tre stati di cui sopra e viene data un'ultima possibilità di rimanere nel pannello Valeo. Tale fornitore non può rimanere in questo stato per più di un anno;
- **Exit:** fornitore dal quale Valeo si vuole separare e che viene progressivamente fatto uscire dal pannello fornitori, non affidandoci più alcun business e chiudendo quelli in corso.

Gli aggiornamenti degli stati VPSP possono essere eseguiti all'introduzione di un nuovo fornitore; una volta presa una decisione strategica del segmento; durante la valutazione annuale del fornitore; durante la revisione della gestione del fornitore e nell'aggiornamento delle valutazioni dei rischi. Resta inteso che l'aggiornamento dello stato avviene almeno una volta all'anno, come detto precedentemente, alla chiusura annuale della negoziazione con i fornitori.

Il GSD (Group Segment Director) è il responsabile della corretta definizione del pannello fornitori, principalmente sulla base del suo livello tecnologico. La trasparenza delle valutazioni sui fornitori è la chiave di successo per Valeo, al fine di essere

un'azienda credibile. Il fornitore è così reputato come un vero Valore Aggiunto per l'azienda: cresce il fornitore e cresce Valeo.

Al di sopra degli stati VPSP vi è una più ampia categorizzazione dei fornitori in base ai plant Valeo con i quali lavorano:

- **World:** fornitori che hanno la possibilità di rifornire tutti i plant Valeo, senza distinzione tra aree geografiche di appartenenza (a loro volta questi fornitori presenteranno numerosi plant sparsi in tutto il Mondo, si parla quindi di multinazionali);
- **Local:** fornitori selezionati da plant localizzati in specifiche aree e per specifici scopi, con un buon indicatore QCD, mostrano un reale supporto a Valeo anche se non l'ambizione e la capacità di approvvigionare differenti plant Valeo;
- **Transitory:** fornitori di cui si ha necessità nel medio termine ma che Valeo non intende mantenere nel pannello.

Una volta che il pannello fornitori è costituito e viene costantemente aggiornato, il Project Buyer può così, in base alle esigenze del progetto di cui è responsabile, analizzare e ricercare profili di nuovi fornitori dal know-how altamente specializzato. Il Buyer funge come figura di supporto, elaborando i criteri principali che aiuteranno il Segment Leader nella selezione dei fornitori per quella specifica categoria di prodotti (il Buyer condividerà informazioni relative alla dimensione dell'azienda, al materiale lavorato, alle tecnologie utilizzate, alla dimensione del prodotto e alla capacità disponibile).

2.2 Negoziazione

La negoziazione è un processo formale, che avviene usualmente tra due o più parti e che ha come scopo il raggiungimento di un accordo su una o più questioni di varia natura.

Può verificarsi attraverso un incontro fisico oppure a distanza (per via elettronica).

L'attuale tecnologia offre, oltretutto, modalità di incontro un tempo impensabili (si pensi, per esempio alla "videoconferenza"), che permettono di condurre negoziazioni con una controparte anche a migliaia di chilometri di distanza.

La negoziazione, in realtà, è l'ultimo atto di una serie di attività che è indispensabile condurre accuratamente affinché essa abbia successo. Vanno identificate innanzitutto le necessità, le quali non necessariamente sono solo di natura economica, ma possono riguardare le modalità di approvvigionamento, le consegne, e la qualità. È opportuno poi valutare se la negoziazione è l'unico strumento da considerare, o se è opportuno l'utilizzo di una gara o asta on-line.

A questo punto, una volta presa la decisione di negoziare, è necessario preparare l'incontro in ogni dettaglio. Si tracciano i possibili scenari in cui la discussione può evolvere, decidendo i comportamenti più idonei per ognuno di essi.

La conduzione della negoziazione è dunque un evento pianificato ove l'abilità di chi lo celebra emerge nel portare la controparte verso i propri obiettivi, nella gestione degli imprevisti e nel giungere all'accordo finale.

In ogni negoziazione vi sono presenti tre elementi:

1. gli interessi: avere chiaro cosa si vuole ottenere da una negoziazione è il primo passo per raggiungere un buon risultato. È opportuno sottolineare che un buon prezzo non è necessariamente l'unico obiettivo da perseguire, si possono avere ulteriori finalità quali la modalità delle consegne, il livello qualitativo, la reattività del fornitore considerati possibili cambiamenti di specifica prodotto;
2. le questioni: l'oggetto stesso della negoziazione, esistono info utili che bisogna raccogliere al fine di diventare delle vere e proprie leve sul fornitore, tra cui il prezzo delle materie prime, il portafoglio clienti e il proprio posizionamento. Fondamentale e molto utile risulta poter fare affidamento ad una scheda fornitore aggiornata nella quale sono contenuti dati e informazioni che rappresentano un ausilio durante l'incontro con il fornitore;
3. le posizioni: avere chiari gli elementi che ci rendono forti o deboli nei confronti del fornitore, essere il cliente con lo share più importante può ad esempio risultare un elemento di forza nel caso di domanda crescente, ma di debolezza nel caso di contrazione della domanda. È altresì importante analizzare tutti i possibili scenari che si possono presentare durante la negoziazione, al fine di definire a priori le differenti strategie e decisioni da prendere.

L'errore più comune è di confondere la posizione con gli interessi e quindi si assumono delle posizioni inamovibili, ma è proprio modificando le posizioni che riusciamo il più delle volte a soddisfare gli interessi che abbiamo di mira con la trattativa e ne costituiscono la componente più importante.

Può benissimo capitare che due negoziatori abbiano posizioni diverse, determinate però da interessi comuni. È importante capire quale sia la posizione della controparte perché influenza ed orienta la trattativa, ma è ancora più importante conoscere i relativi interessi. Se si lavora solo sulle posizioni si rischia di non raggiungere un accordo se le parti sono determinate a mantenerle e per questo bisogna far emergere i relativi interessi.

È importante distinguere la negoziazione dalla contrattazione (processo che in Valeo viene spesso utilizzato dagli Acquisti nei casi in cui vi siano da apportare delle modifiche prodotto o dei cambi dei termini commerciali imposti dalla Regional).

Quest'ultimo strumento, a differenza della negoziazione, porta una parte a vincere e l'altra ad avere un risultato quasi nullo. Viene utilizzato in approcci più tattici e di breve periodo, con l'obiettivo di perseguire un risultato immediato e certo, indipendentemente dall'effetto sul fornitore e dalla relazione con esso.

La negoziazione presenta caratteristiche differenti se sostenuta con fornitori locali (o comunque della nostra regione/nazionalità) o se ha aspetti di internazionalità. In questo caso è opportuno conoscere le usanze del paese di provenienza dell'interlocutore e per affrontare questo genere di situazione nella maniera più idonea è importante seguire alcune semplici regole:

- avere chiari usi e costumi del paese di appartenenza del fornitore;
- usare un inglese semplice e diretto;
- chiudere l'incontro con un verbale contenente le decisioni prese;
- verifica del portafoglio clienti per vedere se il fornitore sta già intrattenendo una relazione commerciale con aziende italiane.

Per il resto valgono le regole delle usuali negoziazioni e naturalmente l'esperienza gioca un ruolo determinante in questo tipo di transazioni.

3. Strategie d'acquisto

La crisi finanziaria, esplosa nella seconda metà del 2006 negli Stati Uniti, ha avuto ripercussioni immediate in tutti i Paesi sviluppati del Mondo, trasformandosi in una crisi economica globale per via della contrazione generalizzata di tutti i mercati e dunque una minor domanda di beni. Ciò ha portato le aziende ad avere una maggiore difficoltà di accesso al credito, nonché flessioni di fatturato e scarsa visibilità del trend dei mercati a causa di una forte contrazione degli stessi.

Le aziende si sono così trovate a dover modificare radicalmente le proprie strategie aziendali, dando sempre maggior rilevanza ad un orientamento all'efficienza, mantenimento della redditività in situazioni di contrazione del mercato, a discapito dell'efficacia, di primaria importanza nei periodi di crescita.

Il ruolo che gli Acquisti ricoprono, a supporto della definizione della strategia aziendale e del raggiungimento dei risultati che essa si prefigge, è tutt'altro che marginale e continua ad assumere una rilevanza sempre maggiore con il passare del tempo.

3.1 Le diverse Famiglie Merceologiche

Come precedentemente analizzato, costruire un piano strategico degli acquisti, coerente e allineato con le opzioni di medio e lungo termine, risulta fondamentale per massimizzare i risultati di crescita dell'azienda. Il piano strategico è costituito dalle famiglie di acquisto, da quelle strategiche e dalla completa analisi delle commodity. Definire un piano per famiglia merceologica significa decidere le modalità con cui l'azienda intende agire sul mercato di fornitura e quali relazioni intende stabilire con i suoi fornitori. Per famiglia merceologica si intende un insieme omogeneo di prodotti o servizi, per i quali l'azienda si approvvigiona dal mercato di fornitura e che rappresentano, direttamente o indirettamente attraverso un processo di trasformazione, un elemento distintivo nei confronti dei clienti.

La creazione di una Classificazione Merceologica nasce dall'esigenza di adottare un linguaggio comune e condiviso tra Industria e Distribuzione, specifico del settore metalmeccanico. Questo ha l'obiettivo di identificare in maniera univoca i prodotti in

una prospettiva di continuo miglioramento dell'efficienza e ottimizzazione dei processi lungo l'intera supply chain.

3.1.1 Le Commodity in Valeo

In Valeo, operante nel settore metalmeccanico, vi è dapprima una distinzione fatta per commodity. Successivamente ogni commodity viene ulteriormente suddivisa in segmenti.

Tra le commodity abbiamo:

- A (materiali in acciaio e trasformati)
- B (materiali non ferrosi e trasformati)
- C (materiali plastici)
- E (elettronica)
- M (componenti elettromeccanici)
- K (altri segmenti, tra cui packaging, etichette...)
- L (componenti di illuminazione)

Prendendo come un esempio la Commodity C (materiali plastici), avremo un'ulteriore distinzione per segmento (fig. 3.1).

<p>C - Plastics & Transformation</p> 	<p><u>GCD Plastics & Transformation</u></p>	<p>CA - Resins CB - Chemicals CC - Technical Plastic Parts CD - Aspect Plastic Parts CE - Overmoulding & Specific Technologies CG - Rubber Parts CH - Foams</p>
---	---	---

Fig. 3.1 (Purchasing Network Induction, 2018)

Nella fase di pre-selezione dei fornitori (Pre-Soco) risulta fondamentale definire il segmento di appartenenza dei componenti per i quali seguirà la fase di RFQ (Request For Quotation); Il Project Buyer contatterà il Segment Leader che, in quanto responsabile di quella specifica famiglia di componenti, consiglierà e formerà, insieme al Buyer, la lista fornitori da contattare.

È innanzitutto necessario sottolineare che la definizione del piano per famiglia merceologica non può che essere il risultato di un lavoro di team, che deve necessariamente coinvolgere tutte le funzioni aziendali interessate direttamente o indirettamente dall'acquisto del prodotto o del servizio in oggetto. Nel caso di una categoria strategica per un'industria metalmeccanica è opportuno che il team sia composto da risorse provenienti dalle funzioni acquisti, progettazione, produzione, marketing, commerciale e finanza.

Durante la definizione dei bisogni, le aree marketing e commerciale devono essere coinvolte al fine di trasmettere la "voce del cliente" e quindi definire quali caratteristiche il prodotto o il servizio da acquistare deve possedere, per far sì che, attraverso le successive trasformazioni di fabbricazione, il valore percepito del cliente sia massimizzato; mentre la progettazione e la produzione devono essere coinvolte al fine di comprendere in anticipo e aggirare eventuali vincoli di fabbricazione.

La chiara definizione dei bisogni porta a una corretta identificazione del mercato di fornitura al quale rivolgersi. A tale scopo possono essere utilizzati tre differenti strumenti di analisi: le 4C, la catena del valore e il modello delle 5 forze. Lo strumento che a noi più interessa è quello delle 4C, in quanto permette di definire i confini del settore all'interno del quale i fornitori competono. Nel dettaglio:

- Costi: comprendere i costi del settore permette di identificare i possibili vantaggi di costo degli stakeholder;
- Clienti: conoscere quali sono i clienti e la loro profittabilità permette di comprendere quali sono le opportunità che i fornitori possono cogliere;
- Concorrenti: la crescita dei fornitori rispetto all'andamento medio del mercato è un chiaro indicatore dell'efficacia delle strategie adottate;
- Competenze: individuare le tecnologie disponibili sul mercato e il loro impatto sui costi permette di comprendere le differenze di prezzo tra i fornitori.

Compreso il mercato di fornitura e le dinamiche che lo governano, il team è in grado di identificare un pool di fornitori ritenuti idonei a fornire il prodotto o servizio.

3.1.2 Scelte di Make or Buy

Come detto precedentemente, gli acquisti giocano un ruolo chiave nel supportare la strategia aziendale, a partire dalle scelte di make or buy, che vanno ad influenzare la struttura di costo dell'azienda, passando per la definizione della strategia di sourcing fino all'organizzazione della funzione acquisti.

Nel corso degli ultimi anni, le scelte di make or buy hanno assunto da un lato una connotazione sempre più strategica e strutturale, dall'altro sono state riconosciute come motore della competitività dell'impresa.

Le principali criticità nelle scelte di make or buy riguardano:

- le operations: i manager funzionali, che devono prendere le decisioni di produzione interna o di approvvigionamento esterno, considerano solamente misure di ritorno sull'investimento (ad esempio ROI) senza considerare l'incidenza della scelta sulla redditività complessiva dell'azienda.
- l'organizzazione: a livello organizzativo è necessario il coinvolgimento tempestivo della funzione tecnica, degli acquisti e della direzione finanza per poter valutare l'impatto globale della scelta ed evitare che si vengano a creare delle tensioni fra gli acquisti e le altre funzioni.

Operativamente, le scelte di make or buy possono essere eseguite seguendo due modelli di valutazione principali:

- il Modello Economico-Finanziario: si sviluppa confrontando, in ottica Total Cost, i costi derivanti dalla produzione interna e quelli dell'outsourcing, al fine di individuare un punto di break even prendendo in considerazione diversi variabili, quali la disponibilità della capacità produttiva interna, gli investimenti necessari e costi unitari di acquisto in caso di outsourcing. Il confronto dei costi legati alla produzione rispetto a quelli derivanti dall'acquisto permette di definire quale delle due soluzioni rappresenti la scelta migliore per l'impresa;
- il Modello Transazionale: si basa sul concetto di minimizzazione dei costi di transazione, ovvero della somma di quattro tipologie di costo (setup, amministrazione e monitoraggio delle performance, competitività e switching). Tali costi sono principalmente influenzati dalla specificità delle risorse oggetto

di scambio (switching cost elevati limitano comportamenti opportunistici da parte di chi li ha sostenuti), dall'incertezza (all'aumentare delle informazioni scambiate aumenta il costo di transazione e diminuisce la probabilità di comportamenti opportunistici) e dalla frequenza della relazione (maggiori saranno le relazioni, minore sarà l'incentivo a comportamenti opportunistici).

Bisogna essere consapevoli che non esistono regole assolute e sono molti i casi per i quali la soluzione ottimale è una soluzione ibrida, in cui alcune attività vengono tenute "in-house" ed altre demandate in outsourcing.

C'è poi il caso estremo in cui viene tutto demandato al provider esterno, affidando anche la parte materiale dei propri prodotti, come lo stoccaggio, il picking, l'imballaggio e la spedizione fino al cliente finale. In questo caso il legame Azienda-Fornitore diventa molto stretto al punto che il fornitore all'esterno, soprattutto per i "non" addetti ai lavori, viene spesso identificato come l'azienda stessa.

Il fornitore diventa un partner così importante per il business aziendale, che sbagliarne la scelta può risultare estremamente dannoso, sia in termini di immagine che in termini operativi e sostituire un provider, oltre a richiedere tempo, può essere anche molto oneroso.

Una volta definito l'equilibrio ottimale tra produzione interna e ricorso all'outsourcing, è necessario chiarire quale sarà la strategia di approvvigionamento ottimale da adottare. L'elaborazione della strategia di sourcing si articola in quattro passi fondamentali:

1. Classificazione dei prodotti/servizi acquistati

Il primo passo consiste nel definire delle categorie di costo nelle quali vi sono tutti i prodotti gestiti in outsourcing, dando priorità ai beni che hanno maggior importanza in termini di impatto economico e costo industriale, qualità tecnica ricercata e percepita dal cliente, competitività aziendale. La suddivisione in 4 articoli fatta con la matrice di Kraljic, risulta molto utile anche per definire la strategia di sourcing. Per ognuno dei quattro cluster individuati, è possibile definire due strategie distinte: la prima prevede il mantenimento della situazione "as is", mentre la seconda prevede lo spostamento verso altre linee decisionali, classificando la fornitura come strategica, collo di bottiglia o non critica.

2. *Allocazione delle forniture*

In seguito alla definizione della strategia di sourcing, è necessario andare a definire l'allocazione dei volumi di acquisto presso i fornitori. Vi sono due approcci: il primo prevede il mantenimento di una fornitura multipla che assicura alta competitività al fine di non perdere potere contrattuale, l'altro approccio prevede la creazione di rapporti stabili e di lungo termine con un numero ristretto di fornitori, con i quali instaurare rapporti di fiducia e collaborativi grazie all'esistenza di know specifico e brevetti. Facile immaginare come i due approcci descritti rappresentano gli estremi all'interno dei quali sono presenti diverse strategie di allocazione, quali sono il "second sourcing" (fabbisogno assegnato a due fornitori, il primo con quota maggioritaria e il secondo con quota minoritaria) e il "parallel sourcing" (fabbisogno suddiviso tra più fornitori e ogni fornitore gestisce in esclusiva il singolo codice della famiglia merceologica).

3. *Riorganizzazione in livelli*

Uno dei principali errori nella definizione della strategia di sourcing è quello di fermarsi a valutare unicamente il rapporto con i propri fornitori diretti, senza prendere in considerazione una visione a livello di Supply Chain. A questo proposito è necessario effettuare una distinzione tra i diversi fornitori, diretti e indiretti. L'evoluzione della supply chain impone dunque profondi cambiamenti nelle logiche di gestione del network di fornitura da parte dell'azienda cliente, passando da legami individuali basati su una logica di mercato a legami a rete strutturati in livelli in cui i fornitori "Tier 1" tendono ad agire come partner.

4. *Global Sourcing*

Oggi è divenuto impossibile ragionare in un'ottica di "buy locally" ma è necessario ragionare continuamente secondo un'idea di "global sourcing". Le ragioni di questa evoluzione sono ben note e sono da ricondursi principalmente alle differenze del costo del lavoro tra Paesi, alle nuove frontiere di connessione ICT (Information and Communication Technology, al consolidamento dei mercati transazionali e all'apertura al commercio internazionale).

3.1.3 Gli Incoterms

Non vi sono norme statali che prevedano o disciplinano gli Incoterms, bensì l'ambito nel quale operano è puramente ed integralmente convenzionale.

Sono nati diversi sistemi, il cui fine comune è quello di dare organicità e uniformare il settore. Vi sono due versioni di Incoterms (una prodotta dalla Camera di Commercio Internazionale CCI e una statunitense), i quali, tuttavia, utilizzano termini molto simili differiscono in altri particolari non trascurabili. Noi esamineremo gli Incoterms elaborati dalla CCI, in quanto sono i più conosciuti e diffusi nel contesto internazionale. Raccolti per la prima volta nel 1936, da allora sono costantemente rivisti e aggiornati dalla CCI (la versione attualmente in vigore è quella del 2000). Vengono regolati e disciplinati solo alcuni aspetti del rapporto contrattuale tra cliente e fornitore: la modalità di consegna e di presa in consegna della merce, la ripartizione delle spese relative alla spedizione e al trasporto, la ripartizione degli oneri di sdoganamento, l'obbligo di stipulare i contratti di trasporto e di assicurare le merci. Gli Incoterms permettono altresì di determinare il momento in cui avviene il trasferimento dei rischi di perimento o di danneggiamento della merce dal fornitore al cliente.

Gli Incoterms sono tredici e si dividono in quattro gruppi:

- **Gruppo E** (da "Ex", partenza): l'unico termine appartenente a questo gruppo è L' EXW (ex-work) il quale prevede la resa della merce franco stabilimento del venditore e non contempla il trasporto;
- **Gruppo F** (da "Free", franco): pongono il trasporto a carico dell'acquirente (FCA per qualsiasi modalità di trasporto, FAS e MOB solo per il trasporto marittimo);
- **Gruppo C** (da "Cost" o "Carriage"): pongono il trasporto principale a carico del fornitore (CFR e CIF per trasporto marittimo e per vie navigabili, CPT e CIP per qualsiasi modalità);
- **Gruppo D** (da "Delivered", consegnato): prevedono che il fornitore sia responsabile dell'arrivo della merce a destinazione assumendo su di sé tutti i relativi rischi e spese, tra i più utilizzati vi sono DAF, Delivered At Frontier, e DDP, Delivered Duty Paid).

Il termine di resa più favorevole al fornitore risulta essere l'Incoterm EXW, per il quale non si assume alcun rischio né alcun onere economico in merito a caricamento della merce sul mezzo, trasporto e assicurazione. Il fornitore assolve il proprio obbligo di consegna semplicemente mettendo la merce a disposizione del cliente nel proprio stabilimento; sul compratore incombono tutte le spese e i rischi relativi al ritiro della merce e al trasporto fino a destinazione, incluse le operazioni di caricamento sul mezzo di trasporto.

L'Incoterm più favorevole al compratore risulta invece essere il DDP, il quale comporta l'obbligo per il fornitore di mettere a disposizione del cliente la merce nel luogo convenuto, sdoganata all'importazione e non scaricata dal mezzo di trasporto.

In Valeo il termine di resa più comunemente utilizzato risulta essere l'Incoterm FCA+TOT (dove TOT sta per Title Of Transport), in questo caso il trasporto è a carico dell'acquirente ma la proprietà continua ad essere del fornitore, finché il bene/prodotto non viene consegnato nel magazzino convenuto dal compratore, in questo momento, la proprietà passerà dal venditore al compratore.

La disciplina prevista dal singolo Incoterm potrà essere integrata o modificata con specifici accordi scritti, alcuni suggeriti dalla CCI.

Accanto ai termini di resa previsti dal contratto principale, occorre valutare ed eventualmente gestire, in tema di coordinamento, i termini previsti dal contratto di trasporto. Quelli internazionali (non codificati) si intersecano variamente con i termini convenzionali e contemplano situazioni attinenti al luogo in cui avviene la consegna della merce: franco partenza, franco confine paese esportatore, franco confine paese estero, eccetera.

3.2 Il Redesign to Cost

Nell'acquisto di un prodotto/servizio, il maggior potenziale di risparmio risiede nella definizione, o ridefinizione, del prodotto/servizio stesso. Questo nonostante la maggior parte degli sforzi di ottimizzazione degli acquisti si concentrino, per la maggior parte delle aziende, su temi di pura negoziazione di prezzo con i fornitori.

Appare quindi di primaria importanza valutare la possibilità di ridisegnare il prodotto per ridurre il costo mantenendo, o addirittura migliorando, le sue funzionalità. Tale processo non implica una riduzione nelle performance del prodotto, con un conseguente abbassamento della soddisfazione del cliente, bensì permettere di creare valore per il cliente stesso, rispettando i requisiti definiti, al minor costo possibile.

Il Redesign to Cost è quindi per sua natura caratterizzato da una forte componente creativa. Questo processo necessita di essere affrontato con un approccio strutturato, suddiviso per lo più in due fasi principali in cui si articola il redesign to cost:

- L'analisi di valore: riguarda il processo di determinazione delle funzioni, del loro valore e la generazione delle possibili alternative;
- L'analisi di fattibilità: riguarda l'apertura verso il mercato di fornitura al fine di identificare l'effettiva fattibilità delle soluzioni alternative individuate nella prima fase e la definizione della soluzione ottimale di redesign.

3.2.1 L'analisi di valore

È in questa fase che vengono analizzate le attuali caratteristiche del prodotto/servizio e vengono generate le possibili alternative.

Il processo inizia con l'identificazione dei bisogni del cliente. Successivamente verrà eseguita un'analisi funzionale, per poi concludersi con la generazione di idee che rappresentano, quindi, le potenziali soluzioni di redesign (fig. 3.1).

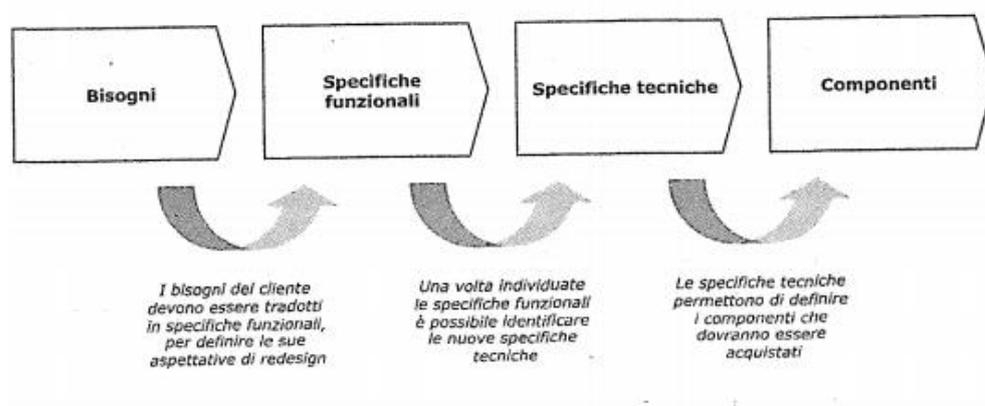


Fig. 3.1 (Clean Project Management 3.0, June 2018)

Il ricorso alle specifiche tecniche nella definizione dell'acquisto rappresenta una componente essenziale in quanto permette di semplificare il lavoro del buyer, riducendo i tempi delle attività di sourcing. È però altresì necessario che gli acquisti siano fin da subito messi all'occorrenza della descrizione tecnica del prodotto e delle parti che lo compongono, al fine di sondare il mercato di fornitura e proporre una differente tecnologia o materia prima, a cui ne consegue una riduzione di costo del prodotto finito. Il buyer ha una visione completa del pannello di fornitura, conoscendo i diversi know-how dei fornitori, e ha la possibilità di informare il team di progetto su quali processi tecnologici si è più robusti e per quali condizioni tecnologiche e specifiche tecniche è necessario uno sviluppo più dettagliato.

Per poter accogliere appieno le opportunità racchiuse nel prodotto da disegnare (o ridisegnare) è fondamentale ripartire dall'identificazione dei bisogni dei clienti, realizzando una mappatura dettagliata dei bisogni "richiesti" dai clienti e permettendo di mettere in discussione eventuali caratteristiche di prodotti già in produzione forniti nel mercato di appartenenza.

3.2.1.1 Tecnologia ThinLens Matrix Valeo

Nel caso specifico Valeo Pianezza, con l'avvento della tecnologia Matrix Full Led vi è stato un cambio di tecnologia che ha richiesto un'analisi più approfondita del prodotto, rimettendo in discussione quelli che erano i bisogni del cliente. La necessità di migliorare la sicurezza durante la guida notturna ha spinto i progettisti a studiare nuove soluzioni per controllare il fascio luminoso dei fari. I sistemi che azionano automaticamente i proiettori di profondità convenzionali (basandosi sulle immagini riprese dalla telecamera frontale) funzionano bene, ma sono poco utili perché basta un solo veicolo che precede o che proviene in senso contrario per rendere necessario il passaggio al fascio anabbagliante. Il problema si risolve con i fari a matrice di Led, apparsi sotto forma di prototipo nel 2012 su una Opel Insignia, mentre la prima auto a offrirli è stata l'Audi A8 nel 2013.

Di fatto, i fari a matrice di Led sono proiettori di profondità, composti da uno o più gruppi di diodi (per un totale di svariate decine di punti luminosi) che vengono gestiti da una centralina. Quest'ultima è deputata all'accensione e allo spegnimento delle singole

sorgenti di luce: così facendo, il fascio luminoso viene modulato in modo tale da creare zone buie attorno ai veicoli che precedono o che provengono in direzione opposta, mantenendo al contempo la massima illuminazione possibile.

Le caratteristiche principali del modulo ThinLens sviluppato da Valeo sono, oltre ad una estetica molto apprezzata dai principali clienti qual è Ferrari, la compattezza e il peso (470 g) che non trascurano in alcun modo la qualità dell'illuminazione. Oltre ad essere il modulo più sottile disponibile, la sua compattezza è notevole anche in termini di profondità. Un altro grande punto di forza del modulo Matrix ThinLens è di avere solo un'emissione luminosa e un obiettivo, all'interno del quale il team R&D Valeo è riuscito ad inserire fino a 24 LED. È una tecnologia unica, grazie alla quantità di segmenti che possono essere integrati in un imballaggio così piccolo e sottile, con un aspetto allungato (fig. 3.2)



Fig. 3.2 (ThinLens Matrix Valeo, Clean Project Management 3.0, June 2018)

Il prodotto è nato seguendo le diverse tendenze stilistiche con i clienti. Più è sottile, meglio è, soprattutto in termini di altezza per il proiettore. Il primo passo verso questa nuova tendenza è stato il PowerfulLED 40 nel 2014, tuttavia lo abbiamo spinto oltre e abbiamo esaminato nuovi modi per rendere più snella la nostra soluzione.

L'obiettivo del modulo, la sua forma allungata, è ciò che lo rende unico e particolare, ed è così che è stato creato: prima identificando l'obiettivo, ovvero i bisogni del cliente, poi il resto della confezione è stato adattato, per avere una continuità stilistica (fig.3.3)



Fig. 3.3 (Rendering HL progetto F173 Ferrari, R&D Valeo Pianezza)

Ne consegue che il risultato di una verifica dell'allineamento tra bisogni "offerta" e "richiesta" è duplice. In primo luogo permette di individuare eventuali bisogni "offerta" ma non "richiesta", e dunque superflui e da eliminare. Dall'altro, permette di individuare quei bisogni "richiesta" e attualmente non "offerta", che sarà necessario tenere in considerazione nella ricerca delle possibili soluzioni. Da qui è iniziato lo sviluppo del modulo ThinLens Matrix di Valeo e ciò ha anche portato anche ad una ricercatezza di stile più raffinata.

3.2.2 L'analisi funzionale

I bisogni identificati devono successivamente essere tradotti in un nuovo set di specifiche: le specifiche funzionali. La definizione di specifiche funzionali, anziché tecniche, semplifica la ricerca di soluzioni alternative e permette di definire quali debbano essere i reali requisiti del prodotto.

L'analisi funzionale prende avvio con l'identificazione delle funzioni. In questa fase vengono ricercate le funzionalità del prodotto attraverso diverse tecniche di supporto:

- brainstorming: tramite riunioni con i soggetti coinvolti nel ridisegno del prodotto, dal lato acquisti al lato tecnico e ai clienti interni;
- analisi di informazioni esistenti, come il cost breakdown del prodotto, nel quale vi è il dettaglio dei costi relativi al processo di produzione, al materiale utilizzato, al margine sul prodotto, eccetera;

- studio delle insoddisfazioni dei clienti, ovvero di quegli aspetti che non hanno soddisfatto appieno le aspettative dei clienti;
- studio del ciclo di vita del prodotto, in relazione alle diverse fasi di utilizzo;
- studio dell'ambiente del prodotto, ovvero del rapporto di interazione ed adattamento con gli elementi che si interfacciano al prodotto.

Le funzioni identificate presentano in molti casi differenti livelli di dettaglio, alcune sono particolarmente precise, altre più generiche. E' dunque necessario organizzare le funzioni al fine di identificare se vi sono funzioni che non sono emerse nel primo step.

Una volta identificate ed organizzate le funzioni, per ognuna di esse devono essere definite le principali caratteristiche e, in particolare:

- i criteri di valutazione, ovvero i parametri che permettono di determinare se la funzione è soddisfatta;
- i livelli di ogni criterio, necessari per definire la performance richiesta alla funzione;
- la flessibilità dei criteri, che definisce il livello di tolleranza della performance.

Dal momento che il cliente attribuisce un'importanza differente alle molteplici funzioni, risulta necessario quantificare il grado di importanza delle diverse funzioni.

L'analisi funzionale si completa con l'associazione dei costi ad ogni singola funzione.

Il punto di partenza è il cost breakdown del prodotto. Il costo di ogni componente deve poi essere ripartito su ogni funzione, tramite una matrice di conversione costi. Il costo di ogni funzione deve quindi essere confrontato all'utilità della funzione stessa, analizzando quali funzioni hanno un costo superiore alla sua utilità.

Il confronto tra costo e utilità delle funzioni non è una regola assoluta che porta a un risultato esatto, tuttavia è una buona approssimazione che permette di identificare le funzioni che con maggiore ragionevolezza necessitano di essere ridisegnate.

3.2.3. L'analisi di fattibilità

La fase di analisi del valore fornisce come risultato un set di potenziali soluzioni alternative di redesign, per le quali deve essere sondato nel dettaglio il mercato di fornitura al fine di valutarne l'effettiva fattibilità.

Spesso soluzioni ritenute solide ed interessanti si rivelano non fattibili, a causa dell'impossibilità di far coesistere la soluzione complessiva, della non fattibilità del redesign della singola funzione o di un parco fornitori in cui mancano le competenze adeguate per lo sviluppo del prodotto.

Proprio per questo motivo, ogniqualvolta che si acquista un prodotto/servizio è necessario sondare il mercato di fornitura, anche se il prezzo offerto dai fornitori attualmente nel pannello sembra essere competitivo. In una multinazionale come Valeo risulta più semplice superare queste condizioni che si possono verificare, in quanto ogni plant locale ha la possibilità di poter attingere al pannello Valeo che racchiude fornitori provenienti da tutto il Mondo e con un know-how completo e ben differenziato.

Le ragioni per le quali si ricercano nuovi potenziali fornitori sono tre:

1. mancanza di capacità dei fornitori a pannello;
2. mancanza di competenze;
3. possibilità di trovare fornitori maggiormente competitivi.

L'analisi di mercato di fornitura permette quindi di comprendere l'effettiva fattibilità tecnica ed economica delle idee individuate, di cogliere opportunità di riduzioni di costo messe in atto dall'entrata a pannello di fornitori più competitivi e che, volendo entrare nel pannello fornitori dell'azienda, siano economicamente più aggressivi rispetto a fornitori consolidati all'interno dell'azienda. Anche in questo caso il ruolo che un fornitore può avere all'interno di una multinazionale è duplice; non solo si ha la possibilità di poter ottenere prezzi più competitivi, ma si dà anche la possibilità al fornitore di poter intraprendere nuovi business con tutti i plant che fanno parte dell'azienda (basti pensare che in Valeo vi siano più di 180 stabilimenti produttivi in tutto il territorio mondiale).

Tutto ciò rende l'analisi di mercato di fornitura un punto di svolta e di marcato interesse sia per l'azienda che per il fornitore.

Ricapitolando, le soluzioni che sono identificate “non fattibili” possono essere giudicate tali per causa economica o per causa tecnica. Nel primo caso è possibile scartare la soluzione oppure lavorare sulla flessibilità dei criteri di valutazione delle funzioni, al fine di diminuire il costo. Nel secondo caso, in alternativa all’abbandono della soluzione, è possibile lavorare in direzione di una sua semplificazione, ad esempio incorporando in essa solamente alcune delle funzioni ridisegnate.

Le soluzioni “fattibili”, insieme a quelle “non fattibili” opportunamente modificate, vengono infine riclassificate combinando il costo per il loro sviluppo con la valutazione fornita nella definizione delle possibili soluzioni.

La nuova classificazione così ricavata permette di identificare la soluzione ottimale di redesign del prodotto/servizio.

4. Il ruolo Project Buyer

L’acquirente di progetto (Project Buyer) riporta gerarchicamente al Responsabile Acquisti e funzionalmente al Capo Progetto e al manager Supervisore dei Project Buyer, anch’egli figura che appartiene al dipartimento Acquisti. La motivazione principale per la quale si prevede che vi siano due capi funzionali risiede nel fatto che l’acquirente debba rispondere in primis a quelle che sono le tempistiche e richieste del progetto, per cui il responsabile principale è il Project Manager (o Capo Progetto); il Supervisore invece detiene la responsabilità di guidare e controllare che l’acquirente, a cui è affidato quel dato progetto, segua le linee guida dell’ente Acquisti, senza violare quelli che sono i requisiti standard da garantire. Si apprende da subito quanto sia delicato il ruolo che il Project Buyer ricopre all’interno di un progetto aziendale, in quanto non succede di rado che le richieste del Project Manager vadano in conflitto con quelli che sono le disposizioni del Supervisore degli Acquisti e, successivamente, il Responsabile Acquisti. Il Project Manager difficilmente riesce ad avere una completa visione di quelli che sono gli standard e le best practice che gli acquisti devono rispettare e applicare.

4.1 Le fasi del Progetto

Il Project Management ricopre un ruolo chiave all'interno dell'azienda, in quanto permette che vengano rispettati i requisiti del cliente, assicurando gli obiettivi concordati ed i vincoli di tempo, di budget e di risorse.

4.1.1. Il modello CLEAN di Valeo

In Valeo viene adottata una politica di sviluppo del progetto chiamata CLEAN (Customer oriented, Lean, Efficient, Accountability of actors, Nimble), la quale fornisce uno schema di lavoro efficiente che responsabilizza gli attori del progetto, al fine di migliorare la soddisfazione del cliente e la redditività dell'azienda.

Il planning di un progetto è così costituito dal modello CLEAN e dalle milestones del cliente, le quali corrispondono alle tempistiche di consegna dettate dal cliente e permettono una schedulazione più accurata di quelle che sono le fasi del progetto.

Il lancio di un nuovo progetto deve essere inizialmente autorizzato attraverso una specifica approvazione (NPA, New Project Approval), i cui responsabili sono l'ente Commerciale, che risulta essere il contatto diretto con il cliente, il Project Manager, che stende una prima definizione di quello che sarà il planning del progetto, e il PMC (Project Management Committee), comitato che ha il compito di garantire l'ultima validazione qualora il business fosse ritenuto interessante per l'azienda.

L'apertura del progetto deve avvenire prima che venga presentata l'offerta al cliente.

Il planning del progetto deve quindi essere elaborato e validato dal PM, in collaborazione con il team di progetto, prima del Kick-Off meeting, con l'obiettivo che vengano identificate tutte le attività necessarie e non superflue (a non valore aggiunto).

Il Project Kick-Off è il più importante dei meeting che si tengono inizialmente con il cliente e tutto il team di progetto. Il meeting ha l'obiettivo di garantire che tutti gli stakeholders abbiano un piano, un team e un goal, attraverso la firma di un foglio riassuntivo del progetto da parte di tutti gli attori per definire i relativi impegni. Il fine ultimo è quindi quello di condividere gli obiettivi comuni attraverso dei piani che permettano di raggiungerli (in fig. 4.1 sono rappresentate le principali milestones del modello CLEAN).

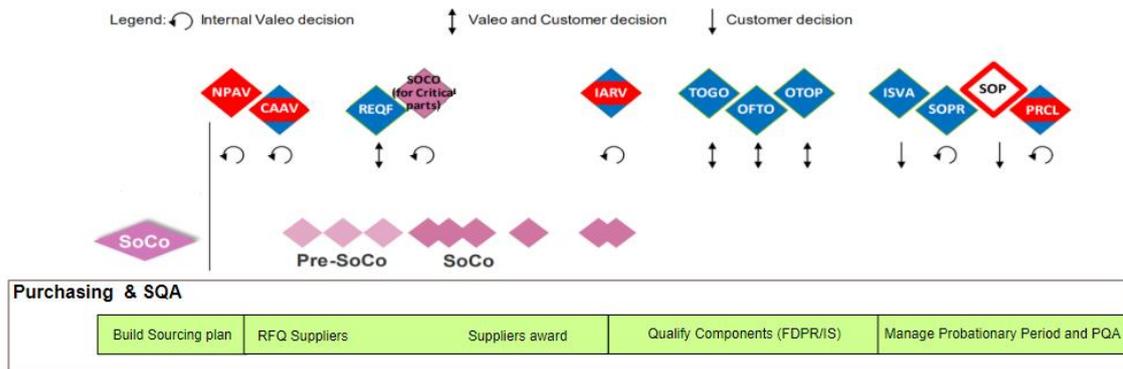


Fig 4.1 (Clean Project Management CPM Release 3.03, Jan 2019)

La prima milestone (o fase) del progetto è quindi rappresentata dalla validazione e successiva apertura del progetto (**NPAV**, New Project Approval Validation), fase nella quale viene nominato un PM, un Sales contributor e allocati budget, risorse e competenze al fine di preparare un’offerta al cliente.

Successivamente viene validata la **CAA** (Contract Approval Application), documento nel quale si definisce il commitment di tutte le funzioni del progetto, con lo scopo che vengano garantiti margine e fattibilità prima che venga presentata un’offerta al cliente. Nel momento in cui il documento del Kick-off viene firmato, la CAA viene validata e l’offerta presentata al cliente viene accettata, inizia la fase di **PRE-SOCO**. Questa fase è pilotata dal Project Buyer, il quale ha il compito di stilare la lista fornitori da tenere in considerazione per il progetto in esame. Risulta comunque fondamentale il supporto del Segment Leader, il quale ha una visione più ampia delle competenze e delle risorse dei fornitori, in termini di capacità, know-how e collocazione geografica, e di tutto il team di progetto, quali la qualità, l’industrializzazione e l’R&D. All’atto pratico, il Project Buyer organizza un meeting con il Segment Leader, riunione alla quale partecipano tutte le funzioni del progetto e i responsabili degli stessi. L’invito è esteso a tutte le funzioni, dal momento che risulta essere molto importante pre-selezionare i fornitori con i quali si completerà lo sviluppo del progetto.

Definito un pannello fornitori a cui attingere, l’acquirente ha il compito di richiedere le offerte e formalizzare la nomina dei fornitori durante la fase di **SOCO** (Sourcing Committee).

I Soco devono essere eseguiti solo dopo il **REQF** (Requirement Freeze) dei componenti critici, milestone che prevede il congelamento dei requisiti tecnici del componente, e la Design Review degli altri componenti che compongono la BOM (Bill Of Material) del

prodotto finito. Precedentemente ai Soco, i membri del team di progetto analizzano i feedback dei fornitori rispetto ai requisiti inseriti nel SVRF (Specific Valeo Requirement File), documento standard utilizzato con tutti i fornitori e nel quale vengono inserite tutte le specifiche tecniche, i termini commerciali, logistici e qualitativi del prodotto.

Il Project Buyer pre-convalida il contenuto dei Soco e la decisione su quale fornitore nominare con gli altri PTM (acronimo che identifica ciascun membro del progetto, Project Team Member) e il Segment Leader, proponendo così la scelta migliore al Project Manager e al GSD (Group Segment Director), in base al trade-off costo e competenza offerti. A questo punto viene indetto un altro meeting, al quale è invitato lo stesso gruppo di persone che ha partecipato al Pre-Soco, al fine di ufficializzare e validare la scelta dei fornitori.

Identificati e nominati i fornitori, il documento CAA viene poi aggiornato con nuovi target più competitivi. Il progetto è quindi nella fase **IARV** (Investment Authorization Request Validation), momento nel quale viene autorizzato e reso disponibile al team il budget del progetto.

Nel momento in cui il budget è a disposizione del team di progetto si può procedere con l'acquisto degli stampi e delle attrezzature necessarie allo stampaggio e assemblaggio dei componenti. Ne consegue che le milestones successive alla IARV siano il **TOGO** (Tool Go) e **OFTO** (Off Tool), quest'ultima prevede la ricezione, da parte di Valeo, dei primi pezzi prodotti dallo stampo ufficiale. Sono quindi pezzi che possono presentare alcune non conformità o difetti, ma che hanno la peculiarità di essere il risultato di uno stampaggio avvenuto con lo stampo definitivo.

La fase di prototipazione è invece precedente a quella di OFTO, in quanto presenta pezzi fisici che possono essere utilizzati per prove di montabilità o fattibilità (test distruttivi), ma il cui processo di produzione non fa affidamento allo stampo utilizzato poi nel ciclo di produzione definitivo.

Risulta quindi evidente quanto sia importante poter ricevere componenti che siano il più possibile conformi alle matematiche condivise con il fornitore. La fase **OTOP** (Off Tool Of Process), successiva all' OFTO, prevede che i pezzi ricevuti, oltre ad essere prodotti con lo stampo definitivo, siano il risultato del processo di stampaggio che verrà

poi utilizzato nella produzione di serie, in termini di cycle time, scrap rate e tempi di setup.

L'obiettivo successivo ai OTOP è quello di ottenere e rispettare i requirements definiti dal cliente, ottenendo la validazione dei campioni iniziali. Ciò è possibile solo dopo aver validato e dato il benestare a tutti i componenti che compongono il prodotto finale. A tal proposito è necessario svolgere delle **FDPR** interne (Full Day Production Run) presso tutti i fornitori, al fine di verificare che siano rispettati i requisiti di processo e qualità dei componenti prodotti poi in serie. Questo momento risulta essere molto importante per gli acquisti che hanno l'occasione di rivedere e ottimizzare l'offerta commerciale del fornitore, il quale è spinto a migliorare i parametri di stampaggio e di ridurre gli scarti, permettendo a Valeo di ottenere un significativo saving sul costo di acquisto del componente in oggetto. È in questo momento che il Project Buyer si impegna ulteriormente a raggiungere un risultato significativamente migliore a quelli che sono stati gli ultimi target inseriti in fase di IARV. Ne consegue che è il Project Buyer stesso ad indicare quali sono i "part price" potenziali che pensa di ottenere al momento della FDPR, analizzando più nel dettaglio le Cost Breakdown ricevute e ufficializzate in fase di nomina dei fornitori.

Solo nel momento in cui verranno validati tutti i componenti che costituiscono il prodotto finito (milestone ISVA), si potrà procedere a sostenere la FDPR VALEO nella linea di assemblaggio del prodotto finale. In questo caso sarà il cliente (Ferrari o Volvo nel caso in esame) che parteciperà all'audit del fornitore (Valeo) e accetterà o meno la fornitura del prodotto in quella data configurazione.

La milestone **ISVA** (Initial Sample Validation) è così validata dal comitato PSC (Project Steering Committee) con lo scopo di garantire un'accurata SOP (Start Of Production).

Il progetto non si può ancora ritenere chiuso, in quanto è necessario che passino almeno sei mesi dalla SOP senza che ci sia alcun reclamo o incidente cliente. Solo a tal punto (decorsi 6 mesi dopo la SOP) si è nella fase di **PRCL** (Project Closure), la quale rappresenta l'ultima milestone del progetto.

4.1.2 Il Project Team

Il team di progetto è composto principalmente dalle seguenti figure professionali (fig. 4.2):



Fig 4.1 (Clean Project Management 3.0, June 2018)

- Project Manager, responsabile del progetto in termini di economics e planning;
- Method & Industrialization PTM, il cui compito principale è quello di industrializzare il prodotto, progettando una linea di assemblaggio efficiente;
- Quality PTM, responsabile della validazione tecnica ed estetica del prodotto, gestendo eventuali richiami o incidente cliente
- R&D Specialist, il quale fa capo al Team Design Leader ed è colui che definisce le caratteristiche tecniche del prodotto finito.
- Logistic PTM, responsabile dell'approvvigionamento dei componenti e delle condizioni di trasporto e packaging definite con i fornitori.
- Project Buyer, il cui compito principale è quello di selezionare i fornitori del progetto, gestendo anche la validazione estetica e tecnica dei componenti di cui è responsabile (da qui la distinzione tra Electronic Buyer e Mechanical Buyer)

Ogni Project Team Member (PTM) è responsabile del proprio ente all'interno del progetto in cui opera, garantendo il giusto livello di risorse e competenze. Ognuno deve condurre le attività necessarie per fornire i risultati preventivati e rispettare le

tempistiche concordate in fase di Kick-Off. Tutto questo è reso possibile da una corretta gestione e supervisione del Project Manager, il quale monitora i risultati di ogni funzione, ma non le attività. Il PM ha il ruolo di sincronizzare le attività svolte da ogni singola funzione, al fine di mantenere un processo snello e garantire il raggiungimento degli obiettivi qualità, tempistiche e finanziarie del progetto.

Lo sviluppo tecnico del progetto è fondamentalmente reso possibile dall'operato dell'R&D PTM, il quale è responsabile dei processi di Requirement Freeze e Design Review. Il suo principale compito è quindi quello di assicurare la consegna, nei tempi previsti, del dossier tecnico per la fabbricazione del prodotto che soddisfa tutti i requisiti tecnici. Il dipartimento R&D deve inoltre garantire che gli obiettivi e i vincoli tecnici siano trasmessi ai fornitori, in linea con Acquisti e processi SQA (Supplier Quality Assurance) e assicurare il suo supporto nella risoluzione di eventuali problemi tecnici o disallineamenti con i fornitori che possono nascere da una incomprensione dei disegni condivisi.

Il Quality PTM ha l'importante compito di certificare e testare i pezzi stampati dai fornitori, specialmente in fase di Off Tool, al fine di validare correttamente gli Initial Sample, rispettandone le tempistiche cliente. Egli è quindi responsabile del processo di validazione dei pezzi stampati, in conformità con gli aspetti tecnici ed economici del prodotto finale, nonché del progetto.

Nelle stesse modalità in cui opera il membro qualità, opera il Process PTM, il cui fine è quello di garantire i risultati del processo di sviluppo prodotto e di svolgere le Full Day Production Run nei target di performance previsti. Processo e Qualità lavorano quindi a stretto contatto, dal momento che gli aspetti qualitativi del prodotto possono ritenersi conformi alle richieste tecniche solo attraverso un processo di produzione appropriato e proporzionato alle caratteristiche del prodotto stesso.

Il team di progetto è completato dal Logistic PTM, il quale ha il delicato compito di raccogliere e gestire le richieste interne del team, in termini di pezzi da produrre, e condividere con i fornitori i quantitativi necessari, con l'obiettivo di rispettare le tempistiche di consegna. All'interno del SVRF, la logistica è anche responsabile nella definizione del packaging e degli Incoterms, oltre che della gestione dei flussi fisici dei pezzi per garantire con prontezza la SOP.

4.2 Il Project Buyer

La competenza fondamentale che definisce un buon Buyer risiede in un approccio diretto con i fornitori, al fine di essere considerato il vero punto di riferimento del ciclo di acquisto. A tal proposito è altresì importante che l'azienda, nella quale il Buyer opera, consideri la struttura Acquisti realmente strategica, interfacciandosi direttamente con il CEO e il top management.

La figura professionale del Buyer ricopre un ruolo importante in numerose realtà aziendali operanti in settori differenti; basti pensare a quello che possa acquistare un buyer che lavori nel settore automotive rispetto ad un altro che operi invece nel settore farmaceutico. Proprio per questo risulta rilevante che il Buyer abbia delle competenze tecniche che gli permettano di seguire il processo acquisto in maniera consapevole, essendo informato delle tecnologie e dei materiali utilizzati dall'azienda e dai fornitori con cui tratta.

4.2.1 Le competenze tecniche e le soft skills

Il rapporto che il Buyer è tenuto ad avere all'interno di una realtà come Valeo richiede un contatto diretto e trasversale a tutti i dipartimenti aziendali, quali sono la qualità, la logistica, l'R&D e la produzione. L'acquirente deve essere consapevole e informato di cosa realmente ha bisogno la sua azienda e deve quindi conoscere quali sono le necessità di ogni ramo aziendale (operativo e strategico). Avere buone doti cooperative e interpersonali, sia all'interno dell'azienda che con la catena di fornitura, fa sì che il Buyer debba possedere particolari soft skills, di seguito alcune tra le principali:

- **Autonomia decisionale:** il fornitore deve capire subito che il Buyer ricopre un ruolo di comando in quell'azienda;
- **Spirito d'iniziativa:** di fronte a un'offerta vantaggiosa non deve avere ripensamenti e agire immediatamente;
- **Ottima comunicazione:** saper essere empatico e comunicativo;
- **Propensione ai rapporti interpersonali:** l'impiegato acquisti è anzitutto una persona socievole e ben disposta nel rapporto con gli altri individui;

- **Grandi capacità di problem solving:** le trattative con i fornitori presentano sempre delle insidie, le quali devono essere risolte nel minor tempo possibile;
- **Lavorare per obiettivi:** senza obiettivi precisi e budget ben organizzati il buyer non farà buoni affari.

Il Buyer risulta quindi essere una figura professionale alla quale si richiedono ottime capacità gestionali, buone competenze tecniche, ma soprattutto una forte personalità e un buon temperamento.

4.2.2 Le fasi di progetto più rilevanti

Focalizzandoci nella realtà aziendale di Valeo, si denota come tutte le skills e le competenze sopra enunciate siano ancora più rilevanti per un acquirente che opera in un contesto multinazionale. Il Project Buyer è infatti interessato in numerose fasi del progetto, nelle quali deve fare leva sulle sue competenze per essere considerato un costante punto di riferimento sia per l'azienda che acquista che per il fornitore.

Fin da subito, non appena viene resa disponibile la CAA, il Project Buyer identifica i prodotti critici secondo le definizioni del CLEAN e rivede il contingency plan con i relativi PTM (programmando le Design Review, prevedendo possibili modifiche alle specifiche e iniziando a compilare il SVRF). In questa fase può richiedere l'arbitrio del PM e il suo sostegno per effettuare eventuali escalation.

Nella fase di progetto chiamata Pre-Soco, l'acquirente coinvolge i Segment Leader, e in seconda battuta i Group Segment Director, per condividere i vincoli del progetto.

Proprio in questo momento, competenze tecniche e buone doti comunicative e gestionali sono fondamentali per proporre una strategia di approvvigionamento conforme alla strategia del Segmento del Gruppo. Il Buyer si ritrova infatti a dover presentare la strategia del proprio plant locale ad un team di persone che gestiscono un intero segmento di approvvigionamento dei prodotti. Da questo primo Committee viene stilata una lista di potenziali fornitori per ogni segmento di riferimento (CC, CD, MF...) e vengono richieste le prime offerte per identificare possibili opportunità di bundle. In questo caso sono necessarie al Buyer competenze economiche e tecniche, dovendo

analizzare le tecnologie utilizzate e intuendo possibili saving che si possono ottenere attraverso l'assegnazione di una combinazione di prodotti ad alcuni fornitori. Il Buyer è così la figura professionale incaricata di valutare gli impatti di rischio dei fornitori preselezionati in relazione alle loro capacità di sviluppo e produzione, alle capacità tecniche e qualitative e alla sostenibilità finanziaria.

Il team di progetto ha un ruolo fondamentale nel proporre, insieme al Buyer, un piano di mitigazione nell'approvvigionamento delle materie prime e dei componenti. Uno degli obiettivi principali che si persegue è costituito dalla possibilità di ottimizzare i lotti di produzione, gli Incoterms e, conseguentemente, la frequenza dei trasporti, al fine di minimizzare gli impatti negativi sugli economics del progetto. Queste condizioni contrattuali sono inserite nel SVRF (Specific Valeo Requirement File) e successivamente nel sistema gestionale PUMA (Purchasing Management), all'interno le milestones Pre-Soco e Soco, solo dopo che il documento SVRF venga firmato dal fornitore.

4.2.2.1 L'asta

Una fase del progetto molto importante nella quale il Buyer risulta essere il protagonista principale è quella delle aste. In una realtà grande come Valeo, succede spesso che nel momento in cui si stanno chiedendo delle quotazioni ai fornitori per uno specifico progetto, vi siano altri plant che stiano facendo lo stesso per un progetto differente, il quale condivide lo stesso planning di sviluppo. In questo caso l'uso delle aste può permettere di ottenere un saving rilevante sui costi diretti del prodotto andando a creare dei bundle che suscitano maggiormente l'interesse di alcuni fornitori, i quali sono messi anche in condizione di poter attuare delle economie di scala e di scopo.

L'asta è quindi uno strumento da non sottovalutare e che, a volte, riesce a migliorare notevolmente il margine del progetto. Dal momento che i fornitori sono localizzati in differenti città, o meglio Nazioni, si utilizza la maggior parte delle volte l'asta online tramite il sistema gestionale Puma. In questo caso viene data la possibilità ad ogni fornitore, a prescindere dalla località in cui opera, di partecipare all'asta live e di conoscere gli standard e i requirements richiesti. Puma è quindi il punto di riferimento per qualsiasi fornitore che, una volta selezionato per il progetto, voglia inoltrare la

propria proposta di offerta, scaricare le matematiche dei componenti e monitorare l'intero processo di Sourcing del progetto.

Il Project Buyer rimane ad ogni modo il principale referente del fornitore, coordinando il Project team nella definizione del SVRF e pianificando le Design Review. Egli ha, in questa fase di progetto, il compito di:

- assicurare che il fornitore comprenda i requirement del progetto;
- acquisire proposte di miglioramento, che derivino sia dal team di progetto che dal fornitore;
- ottenere l'accettazione dei requisiti Valeo da parte del fornitore;

La negoziazione ricopre un ruolo cruciale nella professione di qualsiasi buyer, a prescindere da quale sia il settore in cui opera. A tal proposito, in Valeo, viene richiesto al Project Buyer di massimizzare la concorrenza tra i fornitori, portando almeno due fornitori a dover competere tra di loro per ottenere il miglior prezzo.

Una delle principali leve per abbattere i costi di prodotto, e quindi direttamente imputabili ai costi del progetto, risulta essere l'organizzazione e la gestione delle materie prime. Fin dalla fase di pre-sourcing, il buyer è supportato da tutto il team di Acquisti diretti che si occupa dell'acquisto di materie prime in ampia scala, avendo una visione globale del business che Valeo ha in tutto il Mondo. La figura del Segment Leader e ancora di più del Group Segment Director, sono fondamentali per guidare il Project Buyer ad una negoziazione che preveda la conoscenza del costo delle materie prime anche in altri plant, potendo fare leva su consistenti economie di scala. Queste considerazioni sono note anche al Project Manager, motivo per il quale gli obiettivi del progetto, nonché i target di costo imposti al buyer, risultano essere, il più delle volte, molto sfidanti. Il Project Buyer è quindi chiamato a perseguire tali obiettivi, garantendo che tutti i contratti dei fornitori relativi al progetto (contratti di sviluppo prodotto e di produzione di massa) vengano firmati e rispettati reciprocamente.

4.2.3 La mission principale

In fase di progetto, la principale mission dell'acquirente risiede nel garantire che il progetto soddisfi i requisiti della SOP in termini di:

- strategia dell'approvvigionamento delle materie prime;
- comprensione delle esigenze del plant relativamente a tempistiche di consegna e metodi di trasporto, al fine di non impattare negativamente con gli attuali flussi produttivi e logistici;
- raggiungimento della milestone di progetto nei target di tempo e costo previsti;

Nominati i fornitori del progetto e assegnato lo sviluppo e la produzione dei prodotti, il buyer ha l'importante compito di gestire i processi PQA (Project Quality Assurance). Tali processi vengono gestiti tramite il sistema informatico SRM (Supplier Relationship Management), il quale comunica direttamente con Puma. Il buyer ha il compito di controllare e supervisionare i flussi di validazione prodotto e le Design Review tra il team di progetto e i fornitori. In questo modo l'acquirente garantisce che il fornitore segua le specifiche qualitative, matematiche e logistiche del prodotto, gli Initial Sample vengano validati nei tempi previsti (prima della Start Of Production) e tutta la documentazione necessaria sia correttamente archiviata.

Conclusioni

Questo elaborato si è posto l'obiettivo di sottolineare l'importanza della figura professionale del Buyer in un contesto aziendale strutturato, qual è la multinazionale automotive Valeo.

Da questa analisi è emerso che il posizionamento dell'ufficio Acquisti all'interno dell'azienda risulta essere un grande vantaggio strategico, in ottica di ottimizzazione costi e gestione dei flussi produttivi.

Le relazioni che intercorrono tra l'azienda e la catena di fornitura possono presentare insidie e opportunità. Ciò dipende da quanto l'ente Acquisti sia radicalizzato e considerato all'interno del contesto aziendale, al fine di essere un importante valore aggiunto per il conto economico.

La nuova realtà di mercato, la globalizzazione, la necessità di maggiore competitività, richiedono nuovi strumenti di gestione e controllo del processo di acquisto, visto come centro di profitto aziendale e come servizio di supporto strategico per tutte le funzioni societarie.

Gestire il Processo degli Acquisti implica capacità di visione strategica e di applicazione tattica: bisogna gestire i margini aziendali, fidelizzare i fornitori, essere attenti nelle singole negoziazioni, avere la capacità di valutare le opportunità offerte dal mercato ed effettuare un'accurata analisi economica del processo di approvvigionamento. Specialmente quest'ultimo fattore è spesso soggetto a numerose inefficienze che una conoscenza economica più approfondita consentirebbe certamente di ridurre. Il principale problema consiste nel fatto che spesso l'approvvigionamento è considerato come un insieme di operazioni frazionate tra differenti unità organizzative (acquisti, logistica, qualità), ognuna delle quali risulta essere responsabilizzata solo su alcuni aspetti della relazione (prezzo, tempistiche, modalità di consegna, aspetti qualitativi).

In questo contesto manca quindi una visione sistemica del processo che ne consenta l'ottimizzazione in una logica di medio-lungo periodo. A tal fine la matrice Kraljic è uno strumento che è in grado di individuare delle politiche differenziate di approvvigionamento, ottimizzando l'impiego di risorse nel processo, pur garantendo la fornitura in termini di tempi, costi e qualità.

Anche l'introduzione di un robusto sistema di Vendor Rating necessita di una stretta cooperazione tra gli acquisti e le altre funzioni aziendali. Attraverso l'implementazione di un processo di selezione e valutazione dei fornitori e di monitoraggio delle loro performance, l'azienda può riuscire nel duplice obiettivo di potenziare, in termini di competenze e rendimento, il proprio parco fornitori e ottimizzare l'indicatore QCD con un conseguente miglioramento della redditività.

Analizzando la figura del Buyer e contestualizzando il suo ruolo all'interno di una multinazionale qual è Valeo, emerge l'importanza, da parte dell'acquirente, di possedere competenze trasversali. Quest'ultimo deve poter sapersi ben relazionare all'interno di tutti i contesti aziendali, al fine di cooperare con gli enti coinvolti nel miglioramento continuo delle performance di acquisto e della gestione della catena di fornitura.

Il ruolo del Buyer risulta quindi essere molto delicato e altamente strategico nell'ottica di gestione della filiera produttiva, specialmente in un'azienda come Valeo la cui produzione risiede prevalentemente nell'assemblaggio di componenti acquistati presso i fornitori. A tal proposito il mindset vincente risiede nel considerare il fornitore e la sua gestione come il vero valore aggiunto per l'azienda: Cresce il fornitore, cresce l'azienda.

Bibliografia

- Brunetti G., Coda V., FAvotto F., *Analisi, previsioni, simulazioni economico finanziarie d'impresa*, Etas Libri, 1990
- Calì F., *Il piano strategico degli acquisti*, Franco Angeli, Milano, 2004
- Colangelo R., *Supply Chain Management*, Il sole 24 Ore, Milano, 2001
- Grant R. M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, il Mulino, Bologna 2005
- Rizzo S., Serravalle L., Lucchini G., Silvi R., Visani F., *La gestione degli acquisti*, Ulrico Hoepli Editore, Milano, 2011
- Invernizzi G., Molteni M., *Analisi di bilancio e diagnosi strategica: strumenti per valutare posizione, competitività, vulnerabilità, patrimonio intangibile*, Etas Libri, Milano, 1993
- Marchi L., Paolini A., Quagli A., *Strumenti di analisi gestionale*, Giappichelli, Torino, 2003
- F. Visani, A. Raffoni, *La mappatura dei costi di processo per sviluppare valore ed eliminare gli sprechi*, 2008

Sitografia

- www.valeo.com
- www.leadershipmanagementmagazine.com
- www.advanceschool.org
- www.logisticaefficiente.it
- www.funzioniobiettivo.it