



A cura della Redazione



REALE MUTUA – VALUTAZIONE, QUALIFICAZIONE E GESTIONE DEI FORNITORI

Intervista effettuata il 17 settembre 2009 a Torino nella sede di Reale Mutua Assicurazioni.

Reale Mutua Assicurazioni, nata nel 1828, è la più grande società di assicurazioni italiana in forma di mutua, garantendo ai propri assicurati lo status di Soci. E' a capo di uno tra i più importanti gruppi assicurativi italiani, presente in tutta Italia con quasi 800 Agenzie ed impiegando a livello europeo circa 2800 dipendenti; non si rivolge soltanto al mercato assicurativo ma anche ai servizi dedicati alla persona, al patrimonio immobiliare, ai servizi bancari.

Nell'esercizio 2008 la raccolta premi per il Gruppo Reale Mutua (lavoro diretto) si è attestata a 3.300 milioni di euro (+3,7%).

Il contesto economico competitivo degli ultimi anni ha indotto l'Azienda ad accentuare significativamente la focalizzazione sulla riduzione dei costi, coinvolgendo in forma massiccia anche le strategie di acquisto di beni e servizi.

Il Responsabile della Funzione Acquisti di Gruppo, Maurizio Gaudiello, ci descrive come, nell'ambito di questo contesto, Reale Mutua ha avviato e realizzato la strategia di cambiamento nell'area degli approvvigionamenti.

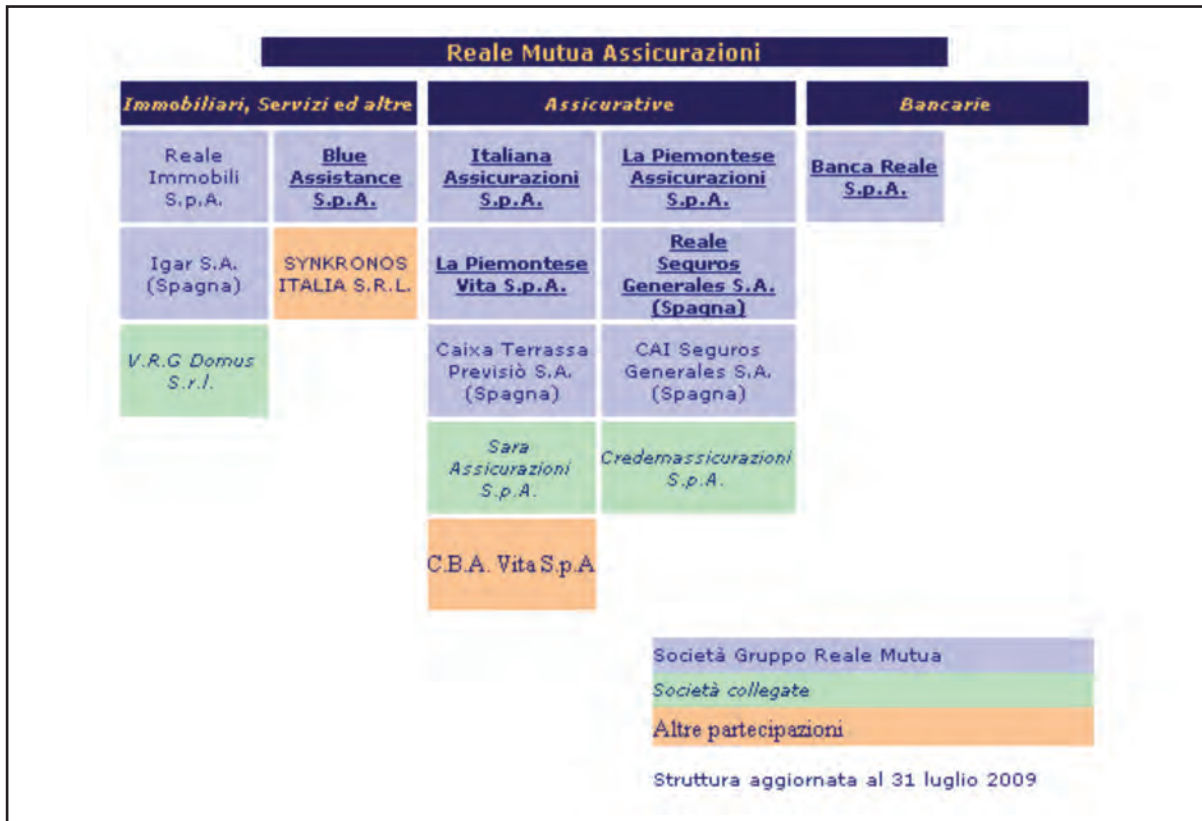
Quali sono stati gli elementi strategici che hanno guidato l'avvio del cambiamento?

La missione affidata alla Funzione Acquisti si può sintetizzare in tre macro obiettivi, che hanno guidato il percorso di cambiamento operativo successivo: miglioramento dell'efficienza del processo di acquisto, garanzia sul controllo e sul governo delle spese generali, ricerca di una maggior integrazione nei processi di business.

Quali sono state le principali azioni attuate per dare avvio al processo di cambiamento?

Il punto focale è stata la centralizzazione degli acquisti, precedentemente gestiti in autonomia dalle diverse funzioni aziendali. La concentrazione dei fabbisogni in un unico punto di raccolta ha permesso di razionalizzare e ottimizzare l'acquisto di beni e servizi realmente necessari all'operatività. La creazione di un unico punto di riferimento per i fornitori di tutte le funzioni aziendali ha permesso di scegliere i fornitori più competitivi e più rispondenti alle esigenze aziendali. La gestione unificata dei processi di acquisto ha permesso di definire





delle procedure di valutazione dei fornitori condivise e documentabili, di favorire le economie di scala e di assicurare il controllo dei budget di spesa prefissati.

La centralizzazione della contrattualistica ha permesso di focalizzare e di inserire in modo univoco nei modelli contrattuali di riferimento, clausole volte a garantire trasparenza verso i fornitori e a presidiare aree di particolare rischio quali, per esempio, la responsabilità amministrativa degli Enti a cui si richiede il rigoroso rispetto della disciplina normativa di riferimento, la sicurezza e la tutela dei dati personali.

Per citare alcuni numeri, i fornitori che nell'ultimo anno hanno collaborato con Reale Mutua sono circa 600; gli ordini emessi ammontano a circa 130 M, di cui il 60% è dedicato alle spese per ICT, il 15% a spese di natura commerciale e il 25% a spese per outsourcing di servizi.

Come è stata impostata l'operatività dell'Ufficio Acquisti a seguito di questa scelta di centralizzazione?

La centralizzazione dell'Ufficio Acquisti ha permesso la costruzione di un Albero Merceologico adeguato ai bisogni dell'intero Gruppo e l'introduzione di un Albo Fornitori in cui accreditare progressivamente i fornitori classificati.

Il singolo fornitore è diventato patrimonio dell'intera Azienda piuttosto che di un'area specifica, con maggiori possibilità di essere preso in considerazione anche per altri fabbisogni aziendali.

Sono stati creati dei questionari di qualificazione all'Albo personalizzati alla specifica merceologia per poter realizzare un'indagine sul fornitore con il livello di approfondimento adeguato a quella merceologia. E' stato introdotto un processo di valutazione del questionario trasparente, certificabile Vision 2000, con esiti condivisi e motivati, che ha permesso di effettuare qualificazioni in Albo più ponderate, abbattendo il rischio di scelte sbagliate che possono creare enormi danni dal punto di vista economico e di immagine. I dati del fornitore vengono memorizzati in modo strutturato e diventano un patrimonio immediatamente fruibile dall'intera azienda.

Il processo è stato inizialmente applicato alle merceologie della famiglia dell'ICT, la più rilevante dal punto di vista economico, per essere progressivamente esteso alle altre.

Quali sono stati gli aspetti organizzativi più rilevanti?

L'attuazione di processi innovativi ha richiesto la definizione di percorsi di crescita per il personale interno che ha dovuto progressivamente migrare dalle procedure tradizionali alle



nuove modalità di lavoro e alle nuove tecnologie indispensabili per poter supportare il cambiamento.

La funzione Acquisti centralizzata, con 8 buyer dedicati alle aree di acquisto e 6 addetti al controllo formale e sostanziale delle fatture relative alle forniture, in linea con la missione strategica, sta progressivamente consolidando una maggiore standardizzazione dei processi e un'efficienza di gestione basata su un livello più elevato di conoscenza e una maggiore integrazione con i processi delle altre aree aziendali.

Quali sono stati gli aspetti tecnologici di supporto al cambiamento?

Tra i vari strumenti tecnologici impiegati, per gestire gli aspetti più strettamente legati alla gestione dei fornitori, è stato adottato il software applicativo VIA prodotto dalla società Niuma s.r.l., dedicato alla valutazione e qualificazione dei fornitori in Albo, nonché alla gestione della loro documentazione e alla valutazione a consuntivo delle loro prestazioni.

Il software, grazie alla sua semplicità di uso, modularità e flessibilità verso le nostre specifiche esigenze aziendali, ha potuto accompagnare in modo adeguato il processo di cambiamento progressivo impostato dall'Ufficio Acquisti, dalla differenziazione per merceologia dei questionari di qualificazione, al processo di valutazione e alla gestione dei dati dei fornitori.

Come applicazione web-based è disponibile sul sito web aziendale allo stesso modo sia ai fornitori che al personale interno all'Azienda, tramite credenziali di accesso e profili specifici di utenza.

La possibilità per i fornitori di inserire e aggiornare direttamente e con tempestività tutti i propri dati e documenti in formato digitale e strutturato, ha permesso di realizzare la de-



Maurizio Gaudiello

materializzazione del processo, di diminuire il numero di errori generati nell'ambito della gestione operativa dei dati, di fruire in forma immediata e strutturata di tutte le informazioni immagazzinate, di ridurre il lavoro dell'Ufficio Acquisti che può così concentrare i suoi sforzi sul contenuto della propria missione aziendale.

Quali sono i prossimi passi nel percorso di miglioramento delle operazioni?

Per ottimizzare il lavoro della Funzione Acquisti, è in corso di implementazione un processo innovativo per intercettare e censire preliminarmente i nuovi fornitori, procedendo alle operazioni, più onerose, di valutazione e qualificazione in Albo solo nel caso si presenti una commessa per beni e/o servizi coerenti con le caratteristiche dei fornitori censiti.

Tutti i documenti che il fornitore deve consegnare per aderire alle normative di legge e per documentare le proprie certificazioni tecniche saranno consegnati e gestiti attraverso l'applicazione web che, grazie all'automazione del processo di controllo delle scadenze, eviterà un pesante lavoro di monitoraggio da parte dell'Ufficio Acquisti.

Sarà infine effettuato il completamento della programmazione automatizzata, attraverso questionari personalizzabili, degli eventi di valutazione delle prestazioni dei fornitori attivi e di rilevazione di eventuali non conformità, con il coinvolgimento delle funzioni aziendali che hanno fruito delle forniture.

Si consoliderà così il posizionamento dell'Ufficio Acquisti nei processi di business e crescerà il suo contributo al miglioramento della capacità di previsione di nuovi fabbisogni e quindi di nuovi fornitori.

Infine, **conclude Maurizio Gaudiello**, l'integrazione con i processi relativi alle Richieste di Acquisto e alla gestione delle offerte e delle gare, permetterà di incrementare ulteriormente l'efficienza del nostro processo di acquisto. ■

