

Gefran: il percorso strategico di creazione di una funzione acquisti corporate

di Stefano Mazzola

Gefran è una multinazionale italiana, specializzata nella progettazione e nella produzione di sistemi e componenti per l'automazione e il controllo dei processi industriali.

L'azienda conta oggi oltre 700 dipendenti, di cui quasi 500 in Italia nelle sedi principali di Provaglio di Iseo e Gerenzano. Offre i suoi prodotti in diversi ambiti industriali nei settori della plastica, del trattamento termico, dell'idraulica mobile e del lift e opera sui principali mercati internazionali attraverso sei filiali produttive in Brasile, Cina, Germania, India, Svizzera e Stati Uniti, a cui si aggiungono le filiali commerciali di Francia, Regno Unito, Belgio, India, Singapore e Turchia.

La presenza globale, unita alla forte pressione competitiva, ha spinto Gefran alla decisione strategica di creare una **funzione acquisti corporate** che, a diretto riporto dell'amministratore delegato, potesse contribuire allo sviluppo e al raggiungimento degli obiettivi e dei target definiti nel business plan.

È quindi iniziato un percorso di cambiamento organizzativo che si è articolato in **tre momenti fondamentali**: analisi dell'as-is, definizione del piano strategico e declinazione del piano in attività operative.

La fase di **analisi** è stata il primo step di questo percorso e si è focalizzata sulla comprensione sia del business che dell'organizzazione. Sono i famosi "primi 100 giorni" in cui dimostrare capacità di ascolto e spirito collaborativo può fare la differenza.

In questa fase è importante parlare con tutti gli stakeholder per capire le priorità, le strategie e le esigenze delle diverse funzioni, comprendere quale sia l'aspettativa riposta nella funzione acquisti e anche identificare i problemi e i blocchi che non permettono un'azione efficace. È certamente un passaggio fondamentale anche per creare empatia, individuare le opportunità di intervento e iniziare a costruire una positiva reciproca collaborazione.

Per conoscere le modalità con le quali operava la funzione è stata quindi effettuata una mappatura dei diversi processi evidenziandone per ognuno

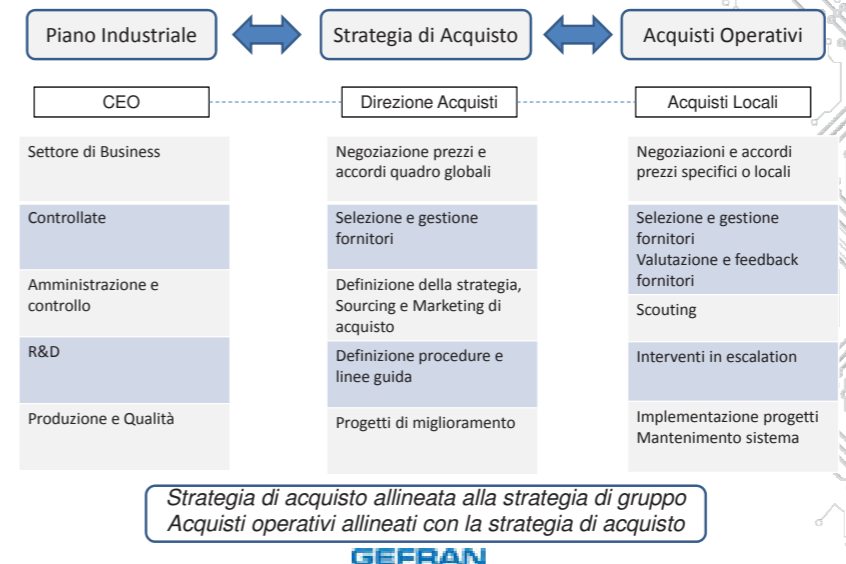
GEFRAN



Stefano Mazzola

Laureato in Ingegneria Elettronica al Politecnico di Milano, si occupa di acquisti da oltre 25 anni. Ha maturato la sua esperienza in aziende multinazionali operanti in diversi settori (Black & Decker, Hewlett Packard, Jabil, Ideal Standard, ATB) dove ha ricoperto differenti ruoli manageriali a livello nazionale ed europeo. Dal 2015 è Group Purchasing Director di Gefran.

ORGANIZZAZIONE - ALLINEAMENTO STRATEGICO



ruoli e responsabilità dei diversi attori coinvolti. A questa è stata affiancata un'analisi esterna della base di fornitura e una interna dello speso declinato in tutte le sue componenti: acquisti diretti, indiretti, servizi e investimenti.

È con le informazioni e i dati raccolti in questa prima fase che si è potuti passare a quella successiva nella quale è stato costruito un **piano strategico** degli acquisti che fosse completamente in linea e coerente con gli obiettivi e le esigenze dell'azienda.

Il piano poggia su 5 pilastri:

- 1. Obiettivi:** sono i principi e le linee guida che orientano le decisioni e indicano le attività del team sia all'interno della funzione che nei rapporti con il resto dell'organizzazione;
- 2. Governance dei sistemi e dei processi:** definisce l'insieme di procedure, metodi e regole conformi alle normative e ai principi di auditing, che consente la gestione e il controllo delle attività operative correnti lungo tutto il ciclo passivo. Permette, estendendola a tutto il gruppo, coerenza di valutazione e facilità di coordinamento;
- 3. Global sourcing e TCO:** introduce una modalità completamente diversa attraverso cui effettuare

gli acquisti, mediante un approccio cross-funzionale e una valutazione del risultato legato alla effettiva esigenza aziendale;

- 4. Report e KPI:** è il sistema di pochi indicatori chiari, misurabili e univoci mediante i quali tenere sotto controllo i risultati operativi. Il calcolo di questi indicatori è affidato al sistema gestionale che genera in automatico un pacchetto di reporting strutturato;
- 5. Sistemi ed e-Procurement:** il sistema gestionale aziendale (SAP) è utilizzato e modificato quando e dove necessario con nuove implementazioni per dare corpo alle diverse attività e aiutare a rispettare i flussi definiti nei diversi processi. A esso è affiancata e integrata una **piattaforma di e-Procurement (niumActive)** grazie alla quale si possono effettuare in modo snello ed efficiente una serie di attività transazionali.

Il "cancello" che ha sancito il passaggio alla terza fase è stato l'approvazione e la condivisione del piano con tutto il

resto dell'organizzazione.

In questa ultima parte è stato importante **declinare i concetti strategici in piani operativi** e specifiche attività, che potessero essere applicati da tutte le persone coinvolte nei diversi progetti.

Le chiavi vincenti sono state la **condivisione totale di ogni singolo progetto con il team acquisti**, che ha saputo interpretare e guidare il cambiamento, e la **comunicazione chiara degli obiettivi** e dei benefici che le diverse azioni avrebbero portato all'interno dell'organizzazione.

Solo con il coinvolgimento della ricerca e sviluppo, della qualità e dei sistemi informativi è stato possibile, per esempio, effettuare la completa ridefinizione delle **categorie merceologiche di acquisto**, condizione preliminare per poter classificare in modo omogeneo lo speso e identificare opportunità di sourcing e leverage fra le diverse unità produttive del gruppo.

Analogamente, sono stati concordati con i clienti interni **obiettivi negoziali** comuni. Questo ha fatto sì che ogni attività di acquisto sia ora misurata a costo totale. Il puro saving, sebbene rimanga una misura importante dell'azione svolta da parte degli acquisti, rappresenta solo uno degli elementi di valutazione complessiva.

Oggi il percorso del cambiamento non è concluso, ma la rotta è chiaramente tracciata. Le prossime tappe sono rivolte alle **consociate**, dove è già iniziata la progressiva introduzione delle nuove metodologie e sono stati estesi i principi Corporate, oltre all'ampliamento della piattaforma di e-procurement a cui verranno aggiunte nuove funzionalità per rendere il processo di acquisto ancora più integrato ed efficiente. ■



IL PROVIDER ITALIANO PER IL DIGITAL PROCUREMENT



Supplier Management



Source to Contract



Procure to Pay



www.niuma.it/info@niuma.it



niumActive