

Gestione strategica degli acquisti: come sfruttare al meglio l'innovazione

a cura di **Fabio Zonta**, Business Development – TAS xtdERP



Fabio Zonta

La gestione degli acquisti rappresenta – oggi più che mai – una leva strategica per qualsiasi azienda a prescindere dal settore in cui opera. È dunque fondamentale riuscire ad introdurre innovazione e aumentare l'efficienza e l'efficacia dei processi coinvolti, chiamando i responsabili degli acquisti ad assolvere un duplice ruolo: da un lato **rivedere in maniera proattiva i processi** a sostegno del business dell'azienda e dall'altro dotarsi degli strumenti più idonei ad affrontare il periodo di grande trasformazione che sta investendo tutte le imprese, italiane e non. Le sfide per i responsabili acquisti si presentano sia in termini di decisioni "strategiche" da prendere (per esempio l'internazionalizzazione degli acquisti), che di decisioni operative relative alla scelta dei sistemi ICT maggiormente funzionali alla gestione del cambiamento dei processi e all'integrazione e digitalizzazione dei rapporti con i fornitori.

In primis, tuttavia, la generazione del valore nelle aziende "che vogliono innovare" attraverso la leva degli acquisti passa attraverso **l'identificazione e la gestione dei fornitori strategici**. Il "Creare valore per il Cliente" attraverso la gestione accorta, accurata e attenta dei fornitori non è un tema del tutto nuovo. Il legame tra la gestione strategica degli approvvigionamenti e il servizio reso ai clienti arriva dal contributo di studiosi che hanno analizzato modelli di relazione tra industrial marketing & purchasing e che propongono un approccio "network". In questa visione viene enfatizzata la varietà e la ricchezza delle relazioni di scambio fra clienti e fornitori ed emerge come dalla forte interrelazione fra questi due attori può concretamente derivare una maggiore soddisfazione del cliente finale.

Nell'ambito business to business, si osserva come il cliente industriale si orienti verso **soluzioni e servizi che richiedono elevati livelli di personalizzazione**, adattamenti, performance eccellenti e tempi rapidi. Questo implica la ricerca di fornitori in grado di garantire un'alta qualità dei prodotti e/o servizi e una notevole capacità di personalizzazione, in una logica di innovazione continua e di compressione del "time to market".



Altro fondamentale aspetto è la presenza di un **"ambiente comune per condividere le informazioni"** fin dalla fase di progettazione e per verificare nel tempo in maniera puntuale le performance offerte: quelle erogate dai fornitori e quelle erogate ai clienti finali.

Questo approccio viene arricchito dalle considerazioni che nascono dalla "purchasing integration", dove il grado di integrazione della funzione e delle attività degli acquisti all'interno degli obiettivi aziendali ha un impatto diretto nelle performance di business aziendale.

È infatti evidente come certe pratiche seguite nella fase di approvvigionamento – per esempio lo sviluppo intensivo delle relazioni tra fornitori e clienti e le valutazioni delle performance dei fornitori – non siano sufficienti a rendere di per sé la funzione acquisti una funzione "strategica", senza che vi sia una misurazione diretta della capacità di tali *practices* di influenzare significativamente il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La partecipazione della funzione acquisti al raggiungimento di positive performance aziendali (in termini di costi, qualità, tempi di consegna, personalizzazione e velocità di introduzione di nuovi prodotti e/o servizi), origina invece dal coinvolgimento attivo dei responsabili acquisti nella formulazione e ed implementazione della strategia aziendale, attivando la capacità di gestire velocemente tutte le informazioni e i dati relativi alle fasi di fornitura. L'importanza strategica della funzione acquisti è inoltre consolidata dalla sua capacità di garantire una qualità

interna nelle proprie attività di selezione e gestione dei fornitori con un impatto diretto sulla qualità resa al cliente finale, misurabile in termini di capacità di soddisfare le richieste del cliente.

La collaborazione e la «vicinanza» informatica con i propri fornitori diventano quindi una necessità, per governare in modo efficiente il processo di acquisto ed essere in grado di supportare le sfide dei responsabili delle funzioni acquisti. E il processo di innovazione in questo contesto segue tre direttrici principali: **utilizzo dei social nei processi di Business, internazionalizzazione degli Acquisti e digitalizzazione dei processi di Acquisto**.

Se contestualizziamo il modello descritto al momento socio economico in cui le imprese si trovano a vivere oggi, possiamo vedere come la crisi finanziaria richieda di ridisegnare l'assetto societario, mantenendo una visibilità ancora maggiore del proprio parco fornitori e del reale valore che essi portano all'azienda. Questo diventa un fattore differenziante rispetto alla concorrenza, in quanto si devono prevenire situazioni di rischio finanziario, attuare scelte che adattano rapidamente la composizione ed il peso relativo del proprio parco fornitori, adattare il parco fornitori ai mutamenti del mercato ed alle strategie dell'azienda, variare rapidamente gli asset ed i parametri di qualificazione, gestire con un unico strumento fornitori di tutte le tipologie (nazionali, esteri, global sourcing, overseas), ridurre i costi di esercizio, integrare totalmente il processo con gli ERP.

L'applicazione di un modello di azienda che prevede i fornitori quali parte attiva del processo produttivo, fin dalla fase di progettazione del bene e/o servizio, e la ricerca di una competitività sempre maggiore in mercati che si contraggono, unita ad una complessità di contesto sempre più elevata, rendono imprescindibile la gestione dei processi di business con sistemi informativi sempre più strutturati ed evoluti. Ai sistemi che supportano il Business è richiesto infatti di **seguire da vicino le evoluzioni dei mercati di fornitura**, di accorciare i tempi di scambio delle informazioni e di dare ampia e massima visibilità ai dati raccolti, nonché di generare scenari "dinamici" in tempi brevi per consentire alla funzione acquisti di esercitare la sua valenza strategica nel contesto aziendale attraverso la gestione "collaborativa" con i fornitori. Non meno importante il focus sui concetti di "everywhere" e "to everyone", che le nuove tecnologie devono poter garantire. Everywhere implica che il monitoraggio dei

processi deve essere accessibile sempre e ovunque da molteplici strumenti e canali, su tutti i dispositivi mobili. "Everyone" suggerisce un concetto di Business Intelligence operativa che coinvolge anche l'utente finale (non solo i manager), dando visibilità dei KPI del singolo processo gestito dall'utente, favorendo visibilità, consapevolezza e crescita professionale a tutti i livelli aziendali.

La collaborazione e la «vicinanza» informatica con i propri fornitori sono una necessità, per governare in modo efficiente il processo di acquisto

Oggi, l'unione fra le soluzioni messe a disposizione da Oracle con le Fusion Applications e la capacità di System Integration applicativa di Tas Group hanno consentito di sviluppare TAS Extend ERP: una piattaforma che, posizionandosi in stretto contatto agli ERP esistenti e integrandone in maniera innovativa le potenzialità, è **la risposta ideale all'esigenza di implementare nuovi modelli organizzativi** nelle aziende "estese", Business Intelligence sui fornitori, collaborazione e integrazione tra clienti e fornitori e alla necessità di generare scenari "dinamici" in tempo reale. I rapidi e continui cambiamenti dei processi di business costituiscono infatti un vincolo stringente per tutte le aziende di servizi a valore aggiunto. Saper rispondere al cambiamento, in modo tempestivo ed efficace, è uno dei fattori differenzianti più importanti, superato solo dalla capacità di anticipare ed orientare questi mutamenti. ■

Non perdetevi la prossima Procurement Hour

• 25 giugno •

Milano, UNA Hotel Tocqueville
Sponsor ORACLE e TASGROUP

I NUOVI PROCESSI D'ACQUISTO FRA COLLABORATION E SOCIAL BUSINESS