



# Liquid Procurement Training

ADACI e ADACI Formanagement Srl SU (società di formazione, consulenza e servizi di ADACI) hanno lanciato nel 2018 il progetto «**CPO LOUNGE Academy**», una piattaforma per la community dei Responsabili di Funzione della supply chain (CPO, COO, SCM, Direttori logistici). Una community di incontro è un'opportunità per innovare e attivare le capacità di ascolto, di ricerca, di cogliere spunti per sperimentare. La "CPO Lounge" vuole sviluppare un moderno concetto di community di alto valore, un ambito ristretto in cui confrontarsi e far crescere consapevolmente nuove riflessioni e tendenze nelle tematiche del supply management. Nell'ideare e sostenere questo progetto, Fabrizio Santini (*Presidente nazionale ADACI*) e Federica Dallanoce (*Segretario Generale ADACI*) fanno leva sui vantaggi di provenire da diverse industry, per suggerire nuovi paradigmi di business model, elaborando idee e modalità usufruibili concretamente in azienda per supportare l'attuazione di azioni profittevoli e competitive: riduzione dei costi attraverso l'innovazione, low cost countries, reshoring e altre ancora.

Il progetto nasce dall'esigenza di avere un «Think Tank» dedicato, un gruppo di esperti con un mix equilibrato di competenze ed esperienze di «*Sapere, Saper Fare e Saper Essere*». Riteniamo un mix equilibrato con un 1/3 di Sapere, 1/3 di Saper fare e 1/3 di Saper essere. Singolarmente, si tende a sbilanciare il mix in una sola direzione; con un format attivo di community ed un approccio formativo, si possono mixare opportunamente le tre componenti.

Dalla CPO Lounge selezioniamo aziende che abbiano un mix equilibrato, mettendo a confronto nel think tank attivo: il *sapere* con docenti esperti, il *saper fare* con manager nel ruolo e il *saper essere* con figure eccellenti che abbiano capacità di misurarsi con l'esterno, con autoironia, che sappiano gestire ed essere in diverse situazioni. Si tratta di una proposta formativa innovativa, progettata per le funzioni del supply management.

Gli obiettivi sono:

- proporre metodologie per migliorare le performance aziendali;
- approfondire modelli e strumenti d'avanguardia;
- creare il dialogo e favorire la crescita tra manager.

Il secondo progetto lanciato nel 2018, denominato **Liquid Procurement Training (LPT)**, si snoda nel corso dell'anno con un percorso di sei tappe, presso diverse aziende.

Il percorso, con riferimento alle sue caratteristiche principali, è:

- **itinerante** (poiché si svolge all'interno di aziende protagoniste dell'eccellenza industriale italiana);
- **concreto** (poiché i relatori sono Chief Procurement Officer, Direttori di Supply Chain, Direttori Logistici, testimoni delle strategie e tattiche aziendali ed esperti formatori);
- **sostenibile** (poiché progettato nel rispetto della norma UNI 20400), con la collaborazione del Board di **ADACI CPO LOUNGE** per la scelta delle tematiche di maggior interesse.

Il percorso si caratterizza per la molteplicità, la diversità e la concretezza dei casi di studio proposti, assicurando una proficua alternanza fra testimonial aziendali e formatori di provata esperienza, con un perfetto connubio fra teoria e modelli applicativi all'avanguardia.

La quarta giornata del percorso **LPT** si è svolta lo scorso 26 giugno, ospiti di **Zambon SpA**, con la partecipazione di *Gianluca Caffetti* (CPO), *Sebastiano Corazza* (Procurement Inventory), *Roberto Derme* (Senior Category Buyer Packaging), *Elisabetta Rivolta* (Senior Category Buyer API & Raw Materials).

Gianluca Caffetti ha appoggiato e voluto questo percorso per la funzione Acquisti e Logistica, enfatizzando l'importanza di un monitoraggio e della gestione del rischio di fornitura nella sua presentazione introduttiva della Zambon SpA, un'impresa italiana che opera dal 1906 nell'industria farmaceutica e della chimica fine. La Zambon ha sede a Bresso nell'area Milanese ed è presente direttamente in tre continenti: Europa, Sud America e Asia. Impiega oltre 2700 dipendenti in 15 paesi e la struttura organizzativa è di tipo integrato: Zambon Group è la holding industriale del gruppo, costituita da Zambon SpA (farmaceutica), Zach System (principi attivi), e Zcube (Research Venture).

Da sinistra: Roberto Derme, Sebastiano Corazza, Elisabetta Rivolta



I partecipanti della sessione RM  
nella sala Ascolto

**Una tappa dedicata al Risk Management**, con l'obiettivo di gestire le minacce che influenzano la capacità di generare valore dell'azienda. Il rischio può diventare una potente leva gestionale per produrre maggiori risultati economici evitando perdite inaspettate, promuovendo una più consapevole conoscenza dei vincoli e dei rischi a cui ciascuna azienda potrebbe andare incontro e ricercando opportune alternative. *«I Vincoli ed i Rischi, nei sistemi complessi, non sono tanti; occorre soltanto focalizzare in modo positivo tutto ciò che garantisce il miglioramento dell'intero sistema»*, conferma la docente Federica Dallanoce.

L'azienda ospite ha un'alta attenzione al rischio in tutti i suoi aspetti e, in questa prospettiva, il team interno ha presentato il punto di vista della supply chain rispetto al rischio. Ci sono *“competenze e know how necessari”*, ha affermato Sebastiano Corazza, per organizzare nel modo più efficiente ed efficace le attività volte alla prevenzione e protezione degli asset aziendali e per individuare le forme più idonee di gestione dei rischi. Il connubio tra esperienza, conoscenza del settore e decisioni rapide non sono aspetti da sottovalutare. Per effettuare l'analisi atta ad individuare i rischi presenti all'interno della propria azienda - indipendentemente dalla dimensione, dal business e dal budget -, occorre una conoscenza profonda della cultura dei processi interni, dare senso in termini economici, di gestione e di reputation, richiede una conoscenza approfondita del contesto aziendale, dello scenario economico e dei fornitori.» Un'attenzione particolare deve essere data al ruolo che gioca l'area acquisti: come per i ruoli in una squadra di calcio (attaccante, difensore, portiere, ecc.), dipende dal suo posizionamento in campo, nel procurement o nella logistica, ecc.

Tuttavia i ruoli non servono se il clima non favorisce lo scambio veloce, la sincronia di informazioni e un assetto dinamico di cambio ruolo. In questo contesto, sarebbe utile disporre di un insieme di parametri e indicatori semplici, che identificano i problemi più frequenti come su un cruscotto di guida.

Esistono da anni sul mercato prodotti che hanno l'obiettivo di mostrare informazioni rilevanti in modo efficace. Questi prodotti sono utilizzati principalmente per monitorare alcuni parametri di performance, come: andamento delle vendite e dei margini, date di consegna, rotture di stock, ritardi nell'arrivo di materiali, expediting del fornitore, lead time di fornitura, vincoli di capacità e vendor rating.

Per ridurre i rischi è necessario diminuire la variabilità.



Zambon SpA è presente sul mercato dal 1906 (oltre 110 anni di attività) e nel corso degli anni è riuscita a migliorare concentrandosi sulle cause profonde e sul «Core Problem» problema centrale.

*“Il rischio operativo è il rischio di perdite derivanti dalla inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni, oppure da eventi esogeni”*. Questo rischio si nasconde in ogni attività e sistema e viene assunto inconsapevolmente solo per il fatto che l'azienda agisce e opera. La ricerca di variabili chiave, indicatori di alert, è una materia recente (anni '90) e in continua evoluzione, dovuta all'aumento della vulnerabilità. I Key Risk Indicators (KRI) sono delle variabili misurabili, che forniscono una base affidabile per stimare la probabilità o la severità di uno o più eventi di rischio operativo. Possono essere variabili causali specifiche oppure avvisaglie di eventi di qualche tipo oppure ancora misure di perdite operative. Possono essere misure strettamente quantitative, come il turnover rate di un'unità operativa o il numero di errori di riconciliazione, oppure più qualitative come l'adeguatezza dei sistemi o il grado di preparazione del personale. Possono essere perfettamente oggettive, come il numero di ore di fermo di un sistema o più soggettive, come la complessità di un portafoglio o di un derivato.

Introdurre in azienda un sistema di KRI non è semplice. Per individuare le variabili chiave occorre molta esperienza e un'analisi approfondita delle attività e tanto più se si cercano indicatori predittivi, ovvero quelli che anticipano l'accadimento di eventi rischiosi.

L'intervento di Fabrizio Fujani, Tuv Rheinland sull'importanza del risk base thinking e delle nuove normative, pone in evidenza che si richiede un sistema strutturato di gestione, una conoscenza approfondita dei fornitori, per aumentare la resilienza del business. La sicurezza è parte integrante dei processi aziendali e li salvaguarda tutti, è un progetto quotidiano e continuativo.

Alcune immagini della visita al museo Zambon presso la sede di Bresso (MI)

La sicurezza è un progetto quotidiano, che coinvolge organizzazione, acquisti, logistica e tecnologia. L'intervento successivo di Roberto Crippa, in qualità di Chief Risk Officer e Supply Chain Director di Tecniplast, ma anche di fornitore, provoca i convenuti con un'analisi strutturata di assegnazione di rilevanza e criticità della fornitura, attraverso la codifica dell'item e del fornitore. In estrema sintesi, Roberto Crippa ha sottolineato due aspetti essenziali. Il primo concetto è il *valore*, che va adeguato al business model dell'azienda, e il secondo è l'aumento della continuità di business, con la consapevolezza delle risorse esterne e interne a disposizione.

In base alla classificazione Triage, i problemi vengono risolti con gli elementi di azione appropriati (*What / Who / When / How*). Tutto è condiviso e discusso in un incontro settimanale con i capi dipartimento. Condividiamo anche le "peggiori pratiche" (cioè cosa è andato storto e perché).

*«Lavoriamo anche per costruire resilienza nella catena di fornitura e strutturarci in modo da essere meno influenzati dagli eventi avversi. Cerchiamo di non fare affidamento su singoli fornitori. A volte abbiamo carenze di capacità nella fornitura, quindi dobbiamo trovare il modo di mitigarle, avendo due o tre fornitori alternativi che possono essere attivati quando necessario. Naturalmente questo tipo di assicurazione ha un costo, che deve essere attentamente valutato in anticipo. Alcuni componenti sono molto specializzati, quindi la cooperazione è la chiave».*

Nell'intervento successivo, sulle metodologie di KRI, Federica Dallanoce ha suggerito una ricetta, da applicare in 4 fasi:

- Lavorare per stabilire la rilevanza del fornitore e dell'item nel contesto aziendale e di mercato.
- Identificare interessi comuni e sviluppare combinazioni di KRI e KPI.
- Generare intuizioni per calibrare KPI e KRI.
- Attuare piani di miglioramento attraverso il «*Trial and Error*».

Un tema comune a tutte le storie di successo nella realizzazione e utilizzo di un sistema di KRI e KPI è la rapidità nel raggiungere i risultati e questo si ottiene grazie alla focalizzazione sui rischi, che sono vincoli per il sistema, ma anche il cuore del maggior vantaggio del sistema.

I KRI sono metriche di misura di esposizione al rischio ed early warning, mentre i KPI sono metriche di andamento a consuntivo. Lo scopo dei KRI è identificare potenziali hotspot ad alto rischio e anticipare il problema prima che si verifichi.



*«Il problema principale è che in azienda si è più orientati a fare il lavoro quotidiano; quando c'è un problema saltiamo a destra e a sinistra, si desidera risolvere rapidamente e inevitabilmente si saltano i passaggi di analisi predittiva e pianificazione. Così la volta successiva siamo da capo».* Sviluppare i passaggi offre, inoltre, un'opportunità di crescita professionale, oltre che permettere una gestione organizzata di quel problema.

Peraltro, la visibilità di un rischio è un'arma a doppio taglio, poiché:

- Obbliga lo sviluppo di una visione più ampia e strategica (da general management) nella Supply Chain e con le altre funzioni dell'organizzazione.
- Impegna il procurement a "presidiare" il presente e a costruire più ampie relazioni con i fornitori.

Il procurement oggi non è più una funzione deputata soltanto all'acquisto, ma sta diventando un centro di efficientamento per la supply chain e di servizio, in cui l'analisi del rischio diventa vincolante e molto diversificata. La sfida è di includere in un dashboard indicatori dei rischi legati ad efficienza, qualità, delivery, ma anche alle vulnerabilità che possono compromettere la resilienza e la business continuity.

È ormai una necessità far evolvere gli indicatori di rischio in questa direzione, per l'individuazione delle cause di *business interruption* che hanno impatto sulla redditività aziendale.

È quindi importante cogliere tutte le correlazioni tra le varie fasi di pianificazione, gestione e mitigazione del rischio, in modo da razionalizzare opportunamente la gestione della domanda interna e la pianificazione dei Processi di Spend Management.

