

## Essere manager di funzione - per progettare e realizzare le strategie di procurement L3

Un percorso dedicato alle figure responsabili del procurement

Una successione di insegnamenti dedicati a chi detiene posizioni di responsabilità nel procurement di aziende di ogni settore di attività economica, una disamina approfondita degli aspetti di impostazione strategica dell'attività della funzione, un approfondimento articolato sulle caratteristiche del ruolo, una carrellata densa e compatta sulle criticità che il responsabile deve affrontare nel corso della sua azione quotidiana.

### Due moduli aggiuntivi

Il percorso Responsabile Procurement, opzionalmente, prosegue con due moduli sulla tematica dell'organizzazione e della gestione delle risorse della funzione procurement. Questi due moduli trattano a fondo tutte le fasi del processo di analisi organizzativa e le tematiche delle relazioni all'interno delle funzioni e tra questa e l'azienda nel suo insieme. L'insegnamento si svolge nel continuo confronto con lo spirito e la lettera della norma UNI 11502 dedicata alla gestione dei processi di procurement.

### Il ruolo manageriale del responsabile

Nelle funzioni procurement delle società di piccola e media dimensione e nei team dei reparti acquisti delle grandi aziende il responsabile è chiamato a svolgere, accanto ai suoi incarichi più spiccatamente direzionali, attività operative, sovente di alta complessità. Con gli insegnamenti proposti in questo percorso si intende portare un contributo per la valorizzazione del ruolo manageriale della figura del responsabile per consentire la massima cura nell'ideazione e nella concretizzazione dei programmi strategici.

### I temi e gli argomenti

Per conseguire l'obiettivo di evidenziare il valore, per l'azienda, di una funzione procurement guidata con un forte e costante focus sugli aspetti di natura strategica, in questo percorso si è stabilito di inserire la trattazione delle tematiche che più di altre costituiscono l'ossatura del processo di acquisizione di beni e servizi: budget, parco fornitori, contrattualistica, strumenti di monitoraggio. Ogni argomento è affrontato esaminandone i dettagli e gli aspetti più rilevanti necessari per la creazione del disegno strategico di procurement.

### L'esercitazione

Durante l'intero percorso è prevista l'esecuzione di una esercitazione che consiste nella creazione di un Piano Strategico degli Acquisti su alcune categorie merceologiche.

### Strutturazione del percorso formativo:

5 moduli di una giornata di 8 ore cadauno + 3 webinar di supporto al project work + una sessione finale di presentazione.

Dopo i primi due moduli consecutivi è previsto un mese di pausa durante il quale i partecipanti imposteranno il proprio Piano Strategico degli Acquisti con il supporto di un tutor che provvederà a impostare gli elaborati e a seguirne la realizzazione nei webinar di follow-up. Successivamente, al quarto e quinto modulo, è previsto un webinar finale di allineamento con i partecipanti per preparare definitivamente il progetto da presentare in plenaria durante la sesta e ultima sessione.

### Formazione continua e assessment finale

La novità 2023, sperimentata con successo nel corso degli ultimi anni, è la strutturazione, durante e dopo la frequenza del percorso, di un sistema di supporto personalizzato al partecipante, il quale verrà inserito nelle tavole tematiche di eventi, convegni e workshop dove potrà fruire dell'interazione con colleghi di altre aziende sui temi comuni e condivisi. A completamento è previsto, per ciascun partecipante un assessment finale (compreso nel prezzo) durante il quale si valuterà congiuntamente se esistono aree nelle quali sia proficuo procedere ad approfondimenti atti a migliorare le conoscenze specifiche ed a supportare le applicazioni delle metodologie presentate.

### OBIETTIVI

- ➔ Consentire l'individuazione degli elementi strategici chiave per l'azione del procurement nella propria realtà aziendale
- ➔ Fornire, per ciascun elemento strategico, le nozioni e le conoscenze più adeguate a informare l'attività manageriale del responsabile
- ➔ Consentire la declinazione degli insegnamenti e della pratica della strategia di acquisto nell'elaborazione di specifiche procedure e politiche di acquisto
- ➔ Permettere ai partecipanti di sperimentare gli insegnamenti ricevuti durante l'esercitazione in continuo che il percorso prevede

### DESTINATARI

- Responsabili delle Funzioni Procurement di aziende di dimensione media e medio-grande (per raggiungere la completa padronanza della metodologia di costruzione e di realizzazione del piano strategico del procurement aziendale)
- Responsabili Acquisti di unità di business e Team Leader di direzioni acquisti di aziende grandi e molto grandi (per declinare all'interno del perimetro della propria attività l'impostazione di un progetto acquisti di alto valore)
- Responsabili delle Funzioni di Staff Acquisti - procedure, reporting, vendor management (per apprendere gli elementi chiave di un piano strategico allo scopo di orientare correttamente la costruzione degli strumenti di supporto alle azioni delle linee operative del procurement).

### AGENDA

#### MODULO 1 8 ORE

##### 1. Essere responsabili di funzione

- a) Il manager del procurement:
  - Vision
  - Piano strategico
  - Attività operative
  - Approccio "open mind"
- b) Responsabilità multidimensionale
  - Obiettivi interfunzionali e interaziendali focalizzati alla creazione di vantaggi competitivi
  - Risorse: definizione ruoli, competenze ed organizzazione
  - Tempi: utilizzo delle tecniche di Project Management
- c) Fasi di "insediamento" nella funzione

##### 2. La funzione procurement

- a) Evoluzione della funzione: dagli Acquisti al Procurement e da centro di costo a centro di profitto
- b) Fasi chiave del processo e relativo valore aggiunto
- c) Relazioni con altre funzioni

##### 3. Strategie d'acquisto

- a) Processo di definizione della strategia aziendale (catena del valore, analisi concorrenza, PEST, SWOT analisi...)
- b) Piano strategico di procurement
- c) Distinzione fra scelte strategiche, tattiche e operative

#### MODULO 2 8 ORE

##### 1. Posizionamento dei gruppi merce

- a) Un nuovo approccio alla matrice di Kraljic
  - Rilevanza dell'acquisto e criticità dei mercati di fornitura
  - L'indice complessivo di posizionamento
- b) Azioni contingenti e strategiche sulla base del posizionamento
  - Politiche di acquisto
  - Azioni per il miglioramento del posizionamento
  - Il Category management
- c) Le strategie personalizzate per gruppo merce
- d) Analisi del contesto aziendale
- e) Analisi del mercato di acquisto
- f) La costruzione del portafoglio fornitori

##### 2. Breakdown e Total Cost of Ownership

- a) Il breakdown dei prezzi
- b) Le componenti del TCO (logistiche, accessorie, occulte, di struttura)

##### 3. E-Procurement

- a) Gli strumenti: piattaforme, portali, web
- b) L'utilizzo più proficuo per il procurement

##### 4. Procurement Risk Management

- a) Assessment dei rischi di fornitura (fornitori, forniture, mercati)
- b) Le politiche di mitigazione dei rischi
- c) Le procedure attuative

**ESERCITAZIONE:** Introduzione al Project Work. Presentazione del Project Work. Ciascun partecipante, sul Case proposto dal docente (acquisti diretti e indiretti) seleziona un gruppo merce sul quale verrà creato il Piano Acquisti che sarà gestito attraverso incontri di follow-up in webinar



#### I. Webinar di follow-up 2 ORE

Supporto all'elaborazione del Project Work

#### MODULO 3 8 ORE

##### 1. Trattativa d'acquisto: preparazione, conduzione e conclusione

- a) Il modello della scacchiera
- b) Dalla trattativa di posizione al modello di Harvard
- c) I modelli di Johari e Blake Mouton
- d) Zopa e Batna
- e) Elementi di trattativa multiculturale
- f) Le aste on-line e il futuro della e-negotiation

##### 2. Relazioni interne

- a) I collaboratori, principi di segmentazione
- b) Azioni di team bulding e processo motivazionale

##### 3. Relazioni aziendali

- a) Stakeholder interni: definizione
- b) Obiettivi della condivisione con gli stakeholder interni
- c) Tecniche di comunicazione interna

#### MODULO 4 8 ORE

##### 1. Il budget degli acquisti

- a) Budget aziendale e budget degli acquisti
- b) Budget dinamico e statico
- c) Le varianze
- d) Le fonti prezzo, le banche dati
- e) I modelli previsionali e l'analisi dei trend dei prezzi
- f) Tecniche di costruzione del budget degli acquisti
- g) La dashboard del budget
- h) Il budget e le politiche di acquisto

##### 2. Monitoraggio della funzione

- a) SWOT della funzione in azienda
- b) Punti di forza e debolezza:
  - Processo
  - Struttura
  - Risorse

- c) La qualifica e la certificazione della funzione
- d) I KPI di misurazione
  - Il processo di definizione dei KPI
  - Fonti dati, oggettività e tempestività
- e) Il cruscotto di controllo
  - Indicatori economico-finanziari e organizzativi
  - Indicatori di costo e produttività, rispetto dei tempi
  - Indicatori di misura del saving
  - Indicatori di gestione dei fornitori e operatori logistici
  - Indicatori di gestione/soddisfazione dei clienti interni



#### II. Webinar di follow-up 2 ORE

Supporto all'elaborazione del Project Work

## MODULO 5 8 ORE

### 1. La progettazione del parco fornitori

- a) Lo scouting nuovi fornitori
  - Obiettivi dello scouting
  - Tecniche applicative
- b) La valutazione preventiva e la qualificazione dei nuovi fornitori
  - Processo di valutazione preventiva, parametri di valutazione ed esempi applicativi
  - La qualificazione: struttura dei percorsi di qualificazione in funzione della classificazione del gruppo merce
- c) Vendor Rating e Rivalutazione fornitori:
  - Obiettivi della valutazione a consuntivo
  - La metodologia della valutazione (questionari, valutatori, frequenza di valutazione)
- d) Le forme della collaborazione con i fornitori
  - Partnership, codesign, comakership
  - Gestione evoluta delle scorte a magazzino

### 2. Gestione contrattuale delle criticità di fornitura

- a) Le diverse forme di contratto nazionali e internazionali
- b) Strategicità della scelta della forma contrattuale
- c) Forma contrattuale e politiche di acquisto
- d) Tipologie di contratto
  - L'ordine chiuso
  - La convenzione
  - Il contatto quadro
- e) Le condizioni generali di acquisto
  - Le condizioni generali
  - Le condizioni speciali
  - Le clausole vessatorie
- f) La legge 231 e l'attività del procurement



### III. Webinar di follow-up 3 ORE

Supporto finale all'elaborazione del Project Work

## MODULO 6

### Presentazione PW

Presentazione e discussione dei Project Work predisposti dai partecipanti  
In accordo con i singoli partecipanti vengono fissate sessioni individuali o collettive nelle quali vengono presentati e dibattuti i lavori.  
La durata di ciascuna sessione di presentazione è di circa un'ora.

## MODULO 7 aggiuntivo 8 ORE

### 1. La Norma UNI 11502:2013

- c) Significato, campo di azione e scopo della norma
- d) L'impatto sulla costruzione e la ricostruzione della funzione procurement
- e) La sua applicazione in diversi contesti merceologici e per aziende di differenti dimensioni

- c) Dinamiche comunicative di gruppo
- d) Analisi e bilanciamento attitudinale dello staff

### 3. Team building e gestione delle risorse

- a) Comprendere le motivazioni dei collaboratori
- b) Modelli di coaching e leadership situazionale
- c) Il processo di delega efficace
- d) Principi di Time management

### 2. Elementi di comunicazione interna alla funzione procurement

- a) Elementi di comunicazione interna
- b) Ascolto attivo e modello di Von Thun

## MODULO 8 aggiuntivo 8 ORE

### 1. L'early involvement

- a) Significato e obiettivi dell'early involvement
- b) Il processo di early involvement interno
  - La definizione della soluzione al fabbisogno attraverso l'utilizzo delle tecniche VAVE
  - Le procedure di standardizzazione dei beni e dei servizi
  - L'interazione tra funzione procurement ed ente richiedente nella realizzazione e nell'aggiornamento delle specifiche e dei capitolati tecnici
  - Tecniche di comunicazione e gestione delle riunioni di avanzamento progetto

- Come migliorare la credibilità professionale della funzione procurement
- Definizione di un patto di progetto nel team finalizzato al risultato
- Come ottenere il commitment direzionale
- I team interfunzionali di early involvement

### 2. Elementi di comunicazione interna all'azienda

- a) La relazione con la direzione:
  - principi di comunicazione
  - strumenti di comunicazione (cruscotti di monitoraggio e reporting)
- b) La relazione con gli stakeholder interni

**TARIFE DEI DUE MODULI AGGIUNTIVI:** 1.200,00 euro + IVA - 900,00 Euro + IVA per i soci ADACI



## EDIZIONI 2023

Milano	28 Febbraio, 1 Marzo, 4-5 Aprile, 18 Maggio, 8 Giugno + 15-16 Giugno (ultimi 2 moduli opzionali)
Milano	9-10 Ottobre, 9-10-20 Novembre, 1 Dicembre + 12-13 Dicembre (ultimi 2 moduli opzionali)



**Durata:** 48 ore  
5 giornate da 8 ore  
+ 7 ore di supporto all'elaborazione e alla realizzazione del Project Work  
+ 1 ora per la presentazione finale



**EROGAZIONE:**  
**In doppia opzione:** erogazione sia in presenza sia on-line, il partecipante potrà prendere parte alla lezione presso il nostro centro formazione di Milano oppure seguire la lezione on-line



Responsabile procurement è il percorso di preparazione alla prova di esame di attestazione della qualifica Professionale ADACI di livello L3

La prova scritta di esame L3 è costituita da una prima sessione nella quale viene somministrato un questionario di 30 domande a 4 risposte chiuse ciascuna e di 5 domande a risposta aperta. Al superamento della prova scritta il candidato elabora una tesi, il cui argomento viene concordato con la commissione. Dopo una valutazione positiva della tesi è prevista la sessione orale finale al termine della quale il candidato riceve l'attestazione di qualifica. Questa la configurazione del test scritto L3 con l'indicazione delle materie e della quantità di domande previste per ciascuna di esse.

#### TEST A RISPOSTA APERTA (5 DOMANDE)

Domande sull'impostazione, il monitoraggio, l'evoluzione delle strategie e delle politiche di acquisto, l'organizzazione e comunicazione all'interno della funzione procurement.

#### TEST A RISPOSTA CHIUSA (30 Domande)

\*NOTA: le materie e la quantità di domande per ciascuna area potranno variare in funzione delle variazioni delle normative applicabili

Materia*	Domande
Management della funzione procurement	4
Strategie e politiche di acquisto	4
Posizionamento e politiche di acquisto	3
Eprocurement	1
Procurement Risk Management	3
Relazioni e negoziazione interna ed esterna	3
Budget	3
Monitoraggio della funzione	3
Parco fornitori	2
Contrattualistica	4
<b>TOTALE</b>	<b>30</b>

