

IL KAIZEN NELLA FUNZIONE ACQUISTI: MIGLIORARE ED INNOVARE I PROCESSI DI ACQUISTO E GESTIONE DEI FORNITORI

L'attuale contesto economico mondiale caratterizzato dal prolungarsi della crisi dei consumi, rende il ruolo della funzione Acquisti di particolare valore strategico al fine del raggiungimento degli obiettivi di performance aziendali e della realizzazione del profitto.

Negli ultimi anni il crescente processo di globalizzazione ed il progresso della tecnologia hanno modificato profondamente l'ambito in cui questa funzione si trova ad operare, aumentando la complessità delle logiche di gestione del processo di acquisto e di scelta dei fornitori.

La nostra esperienza nella consulenza al fianco delle aziende italiane ci mostra come spesso il carico delle operazioni di approvvigionamento dei materiali sottragga risorse ad attività quali la ricerca e la selezione dei fornitori più competitivi, l'aggiornamento dei criteri di valutazione ed il controllo delle performance dei fornitori, il monitoraggio del livello di integrazione della funzione Acquisti con le altre funzioni aziendali.

Ne deriva la **crescente necessità di avviare, anche nella funzione Acquisti**, un processo di miglioramento continuo volto ad incrementare efficacia ed efficienza di tale funzione, migliorare l'integrazione della funzione Acquisti con le altre funzioni aziendali (esempio: Produzione, R&D, Ingegneria ...), orientare gli obiettivi locali di funzione verso quelli globali dell'azienda.

L'ambito da considerare per l'applicazione del **processo di miglioramento continuo** nella **funzione Acquisti** è **definito da 5 aree di intervento**:

- 1. POLITICHE DI APPROVVIGIONAMENTO**
- 2. SPECIFICHE DI ACQUISTO**
- 3. MODALITÀ DI ACQUISTO**
- 4. GESTIONE DELLE COMPETENZE DI FUNZIONE**
- 5. INTEGRAZIONE CON LE ALTRE FUNZIONI AZIENDALI**

Il relativo percorso applicativo si sviluppa secondo le seguenti macro-fasi:

- **Comprensione delle logiche** di funzionamento della funzione Acquisti
- **Misurazione quantitativa** delle perdite presenti lungo i processi caratterizzanti la funzione Acquisti
- Analisi delle **perdite e delle anomalie** rilevate lungo i processi caratterizzanti la funzione Acquisti
- Definizione degli **obiettivi di funzione**, facendo attenzione che rispettino i seguenti principi:
 - coerenza con gli obiettivi aziendali;
 - coerenza con gli obiettivi delle altre funzioni aziendali (esempio: Produzione, R&D, Ingegneria ...);
- Definizione delle **priorità di intervento**
- Definizione delle **azioni di miglioramento**
- Definizione di un **piano di intervento**
- Definizione di un **sistema di monitoraggio delle azioni e dei risultati**.

JMAC si propone di supportare le vostre aziende nella fase di miglioramento ed innovazione della funzione Acquisti con una struttura di progetto modulare così composta:

FASE	ATTIVITÀ
<p>Quick check-up (1 settimana)</p> <p>* Riordino temi qualitativi incentrato su interviste</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prime interviste mirate alla direzione e ai responsabili di funzione • Gap Analysis (rispetto al modello lean proposto da JMAC) • Riordino dei macro-temi (Strategia, Organizzazione, Sistema Operativo, Risorse umane)
<p>Diagnosi</p> <p>* Quantificazione dei margini di riduzione dei costi e stesura di action plan concreto, basandosi sull'analisi delle interviste e dei dati raccolti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensione delle logiche di funzionamento della funzione acquisti mediante interviste approfondite alla direzione, ai buyer ed ai responsabili delle funzioni correlate; analisi dello storico dei dati sull'acquistato e della struttura dei costi • Misurazione delle perdite lungo il processo • Definizione degli obiettivi di funzione e delle priorità di intervento • Definizione delle azioni di miglioramento e delle strategie di riduzione dei costi di acquisto • Definizione di un master plan di intervento.
<p>Progetti "Quick-Win"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A partire dalle informazioni derivanti dalla fase precedente, si identificano le azioni di miglioramento che permettono di ottenere risultati nel breve periodo e si procede con la relativa implementazione ed il monitoraggio dei risultati.
<p>Formazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di sessioni di training rivolte ai buyer, focalizzate sulle skill necessarie ad attuare le strategie di riduzione dei costi di acquisto • Verifica del livello relativo alle 106 abilità (skill) (***) che si richiedono ad un buyer.
<p>Implementazione delle Strategie di Costo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Applicazione delle strategie di riduzione costi di acquisto definite nella fase di diagnosi.
<p>Implementazione delle azioni di miglioramento dell'infrastruttura della funzione</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Applicazione delle azioni di miglioramento rivolte agli elementi infrastrutturali della funzione acquisti, al fine di garantire la continuità delle performance.

(**) 106 sono le abilità identificate e definite per un CPP (Certified Procurement Professional). La qualifica CPP è una qualifica privata registrata in Giappone presso la Zen Nihon Nouritsu Renmei (All Japan Federation - Federazione Nazionale delle società di consulenza manageriale) sotto la guida del Ministero per l'Economia e l'Industria giapponese, impegnati nella realizzazione di un "sistema di autoregolamentazione dei titoli di qualifica".



Le fasi descritte sopra possono essere eseguite come parti di un **unico progetto o in "step"** singoli a seconda delle necessità dell'azienda; in ciascuno dei casi è garantito lo stile di consulenza JMAC basato sul lavoro in "team" con il cliente.