

# Non chiamateli (SOLO) ACQUISTI

■ Alice Borsani

**Francesco Festa, Presidente ADACI, l'Associazione Italiana di Management degli Approvvigionamenti, è categorico: il procurement è molto più di transazione e negoziazione. È un processo orizzontale, logistico, che, se ben gestito, rappresenta un vero e proprio valore aggiunto per l'azienda. Caratteristica che, soprattutto in tempo di crisi, può davvero fare la differenza**

**C**i eravamo preparati a condurre un'intervista decisamente interessante ma sicuramente complessa, come sempre accade con interlocutori dal curriculum diciamo importante, meglio ancora se di estrazione e formazione estremamente tecnica. Il rischio è infatti quello di non riuscire, come si dice in gergo, a "rompere il ghiaccio" e fornire quindi solo un quadro parziale dell'intervistato, senza essere in grado di andare al di là, appunto dei tecnicismi.



Francesco Festa

Le premesse nel caso del nostro interlocutore c'erano tutte: ingegnere elettronico e laureato in matematica, top manager in grandi aziende multinazionali di vari settori produttivi (vetriero, telecomunicazioni, elettronica, elettromeccanica, pneumatici, tubi flessibili civili e industriali, trasporto aereo), docente universitario in prestigiosi istituti nazionali (presso l'Università di Torvergata a Roma, con il ruolo di Professore di Organizzazione e Strategia d'Impresa; alla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e al MIP-Politecnico di Milano dove collabora rispettivamente ai Master in Management dell'Innovazione e in Gestione strategica degli acquisti); alla guida di diverse associazioni manageriali. Il tutto "condito" da una fama di specialista nella riorganizzazione e ristrutturazione di processi e funzioni con strumenti "classici" ma soprattutto di "new economy web-based" - sue la realizzazione dell'e-procurement nel Gruppo Pirelli e la piattaforma tecnologica integrata di acquisto

del Gruppo Alitalia - e di amante di un approccio "matematico" alla gestione di impresa - sempre sua per esempio la dichiarazione rilasciata in un'intervista di qualche tempo fa a un quotidiano nazionale: "Un'azienda è un modello matematico, come lo sono una parrocchia o un gruppo di amici: introdotti gli input giusti, non possono che derivare le conseguenze attese" (*Il Giornale*, 2005). Ebbene, come accade a volte e per fortuna, la realtà è stata ben diversa dalle aspettative perché l'incontro con Francesco Festa, Presidente di ADACI (L'Associazione italiana di Management degli Approvvigionamenti), Past President di Federmanagement e Senior Vice President Alitalia - Acquisti e Gestione Forniture ci ha mostrato ciò che un curriculum, per quanto dettagliato, non è in grado di rivelare e cioè un professionista profondamente appassionato del proprio lavoro e della propria materia che, proprio grazie a questa passione "naturale", come lui



stesso la definisce, è passato da un inizio professionale in area tecnica, coerente con la sua formazione, alla gestione aziendale del ciclo logistico passivo ed attivo, in ruoli diversi quali responsabile Acquisti, Gestione Materiali, Direzione Logistica, Direzione di Stabilimento, Direzione Generale.

"L'idea dell'inopportunità di un approccio "scientifico" a funzioni e processi aziendali come la logistica o gli approvvigionamenti - ci spiega Festa - è tipica di una certa mentalità imprenditoriale tutta italiana che per fortuna sta cambiando. Algoritmi, analisi e modellizzazioni sono infatti strumenti fondamentali per aumentare l'efficienza di processi che se, ben gestiti, possono davvero fare la differenza, generando margini e valore aggiunto che, soprattutto in tempi di crisi, sarebbe impossibile o molto difficile trovare altrove." In particolare secondo Festa ciò che deve essere definitivamente abbandonata è l'identificazione fra acquisti

e transazione e, in questo quadro, ridimensionata l'importanza che troppo spesso viene attribuita alla componente psicologica della negoziazione. "L'approvvigionamento è un processo complesso di cui la transazione è solo una fase che va certamente gestita con estrema preparazione e professionalità, non tanto puntando sugli aspetti psicologici della negoziazione, che ritengo

## Iipse dixit

FRANCESCO FESTA,  
Presidente ADACI

"Un'azienda è un modello matematico"

"L'approvvigionamento non è più solo transazione è un processo"

"Il buyer deve aver voglia di viaggiare e conoscere il mondo"

"L'ultimo valore aggiunto risiede nella funzione approvvigionamenti"

"Bisogna essere rapidi, non veloci"

"Se ben gestito, il magazzino può fare la fortuna di un imprenditore"

irrilevanti, quanto piuttosto, questo sì, avendo cura di instaurare buoni rapporti, anche sotto il profilo personale, con il parco fornitori."

È il mercato stesso, in ogni caso, a imporre nuovi standard di competenza alle aziende, le più ricettive delle quali, non a caso, hanno valorizzato l'operato della funzione approvvigionamenti, abbracciando quelli che Festa definisce "cinque principali filoni di differenziazione" che la rendono sempre più strategica in quanto vero e proprio fattore di successo per l'azienda.

Il primo e il più importante elemento di differenziazione riguarda appunto la considerazione degli

## La definizione: il Supply Chain Manager secondo ADACI

Operatore aziendale con mansioni direttive (o consulente) che, partendo da una analisi critica dei fabbisogni del mercato, delle strategie d'impresa, del posizionamento dell'impresa riguardo al mercato e delle relative prospettive di sviluppo elabora e controlla gli aspetti strategici e operativi del proprio settore con l'obiettivo di ottimizzare in termini di tempi, costi, qualità, struttura il network di attrezzature, di beni e servizi, di alternative opportunità di fornitura distributive nella logica di migliorare in continuo il servizio al cliente finale, il posizionamento e la competitività dell'impresa sul mercato. Fonte [www.adaci.it](http://www.adaci.it)



## ADACI: 40 anni e non sentirli



Essere il punto di riferimento a livello nazionale per quanti operano nel comparto degli approvvigionamenti, supply management, gestione materiali, logistica e facility management, di aziende di settori diversi, contribuendo a promuovere lo sviluppo e la conoscenza dei processi d'acquisto per favorire l'integrazione dei vari attori del sistema economico e collaborare allo sviluppo del commercio nazionale e globale. Questa, in estrema sintesi la mission di ADACI, l'Associazione italiana di Management degli Approvvigionamenti, che nel 2008 ha celebrato i 40 anni di attività, festeggiati con un evento dal titolo "Anticipando il futuro" organizzato a Torino lo scorso mese di ottobre. ADACI, che conta oggi un totale di 1.500 membri, è articolata in sei Sezioni Regionali: Emilia Romagna e Marche, Lazio, Lombardia e Liguria, Piemonte, Toscana e Umbria, Tre Venezie, capitanante da organi direttivi propri e coordinate a livello centrale da un Presidente e da un Consiglio Nazionale. Socio fondatore della IFPSM (International Federation of Purchasing and Supply Management), organismo che rappresenta oltre 150.000 professionisti di 40 Paesi, e di Federmanagement, la federazione italiana delle associazioni espressive delle principali funzioni manageriali, ADACI è da sempre attenta alla formazione: attraverso la propria controllata ADACI FORMANAGEMENT, ogni anno organizza e gestisce in modo sistematico oltre 100 corsi e giornate di studio avvalendosi della collaborazione di professionisti con esperienza nazionale e internazionale e offrendo testimonianze dirette sulle tecniche e sulle procedure operative più avanzate.

approvvigionamenti, e di conseguenza la loro gestione, non più come funzione esclusivamente transazionale e verticale ma come una vera e propria funzione di processo orizzontale che è interessata all'intera catena del valore: dalla nascita del fabbisogno alla gestione delle fasi di post-acquisto. "In un processo - specifica Festa - che ha inizio con l'analisi di mercato e lo scouting dei fornitori, per sfociare nella negoziazione vera e propria e proseguire poi con le operazioni di vendor rating, definizione di KPI (Key Performance Indicators, N.d.R.) e quindi valutazione del livello di servizio."

Attività diverse che richiedono, e siamo al secondo punto, una preparazione adeguata e accurata delle persone che dovranno svolgerle. "Oggi la figura del buyer o del responsabile acquisti - specifica Festa - è molto più complessa rispetto al passato.

Le competenze richieste sono maggiori e riguardano non solo le funzioni legate direttamente alla gestione pratica dei processi di approvvigionamento ma anche buone capacità di programmare i fabbisogni aziendali, un eccellente presidio delle variabili commerciali, organizzative, logistiche e tecnologiche, la conoscenza dei processi produttivi, degli strumenti informatici, "del mondo" in genere e delle diverse realtà industriali ottenuta viaggiando e dall'esperienza diretta sul campo."

Un approccio a 360 gradi che trova conferma nella necessità sempre più pressante di passare dalla considerazione del "prezzo" a quella del "costo". "L'eccitazione sul saving - sottolinea il Presidente ADACI - deve lasciare il posto al concetto logistico per eccellenza di Total Cost of Ownership (TCO), dato da fattori quali prezzo, che è senz'altro il primo ma non più l'unico parametro, qualità del prodotto, livello di servizio, costo di trasporto, impatto ecologico..."

Il quarto filone riguarda invece le tecnologie di gestione e ricerca, tra-



"Algoritmi, analisi e modellizzazioni sono strumenti fondamentali per aumentare l'efficienza dei processi che, se ben gestiti, possono davvero fare la differenza generando margini e valore aggiunto"

dizionali ma soprattutto web based, che aprono conoscenze "impensabili e impensate", fondamentali per ottenere vantaggi competitivi sempre più preziosi.

Il tutto infine, in un'ottica di coinvolgimento diretto della funzione approvvigionamenti fin dalle prime fasi di qualsiasi progetto, studio di prodotto o attività industriale, secondo un metodo di lavoro profondamente differente rispetto al passato quando "gli acquisti" erano interpellati solo a chiusura dei processi, al momento finale della negoziazione.

"Si tratta di una mutazione profonda, - chiosa Festa - un coinvolgimento "dalle slides alla realtà" da parte dei responsabili approvvigionamenti, che marca una ritrovata pari dignità di funzioni un tempo considerate "minori" come appunto il procurement e la logistica, con le "più nobili" Ricerca e Sviluppo, Progettazione, Marketing e altro. Un passo avanti significativo, tra l'altro, in direzione di una maggior circolazione e condivisione delle informazioni e degli obiettivi all'interno dell'azienda."

Se non si può negare che le aziende italiane abbiano avviato questa trasformazione in ritardo rispetto ad altre realtà europee o statunitensi, secondo Festa stiamo

recuperando terreno e non solo grazie ai progressi compiuti dalle grandi aziende guidate da management illuminato o dalle branch italiane di multinazionali che sono chiaramente in uno stadio più avanzato di metabolizzazione del cambiamento, ma anche perché le stesse aziende medio-piccole si stanno rendendo conto che solo riorganizzando i processi interni è possibile pensare di potenziare la propria competitività e il proprio valore aggiunto.

"Queste trasformazioni - sottolinea Festa - non sono una moda: sono il mercato stesso e il conto economico a imporle, premiando le aziende più rapide nell'adattamento al nuovo contesto, quelle capaci di essere flessibili e reattive ai cambiamenti."

In questo quadro un aiuto significativo alle imprese arriva dalle associazioni di categoria che, come ADACI (vedi box), spiega il Presidente "si fanno catalizzatori di queste trasformazioni, costituendosi come osservatori e punti di riferimento in grado di anticipare e orientare i mutamenti puntando sulla formazione, sia a livello universitario che manageriale, e sulla condivisione di obiettivi di miglioramento, incanalando input ed energie positive." ■

# CLO. Crescere, con Trasporto.



Numeri, non parole. Oltre 1000 soci, 900 mezzi di movimentazione interna. Oltre 1.900.000 ore/anno al servizio dei clienti. Oltre 180 milioni di colli/anno movimentati. CLO significa attività di trasporto e deposito, servizi di logistica integrata, gestione dei processi di magazzino. Ma CLO vuol dire anche formazione continua, flessibilità, partnership e trasparenza.

**CLO: un successo a rigor di logistica.**



[www.clomilano.it](http://www.clomilano.it)