

niederdorf
ITALIA srl



Il manager degli Acquisti nelle aziende industriali *scattiamo una foto ?*

a cura di G. Combatti

Una selezione di figure strutturate e manageriali apre sempre una finestra interessantissima sul mondo reale delle aziende, sulle dinamiche che interessano quel settore o quella funzione. Offre un benchmark ed un eccezionale rispetto alle scelte organizzative dei vari contesti.

Una delle recenti finestre che abbiamo potuto aprire ha riguardato la funzione del Manager degli Acquisti ricercato fra le figure con background tecnico, provenienti da contesti industriali medio-grandi e strutturati, dove certamente una differenza è data dall'esperienza e dall'approccio di chi fa gli acquisti per produzione su commessa rispetto alla produzione di serie.

Il buon bilanciamento fra il solido background tecnico e la capacità gestionale, di sviluppo delle persone dell'area e di creazione della squadra è da subito emerso come una capacità chiave per chi svolge questa funzione.

Come pure da subito si è visto come l'aspetto critico e determinante sia la capacità da una parte di affiancarsi e guadagnarsi l'autorevolezza sul campo con le persone del team e dall'altra saper rapidamente passare a guidare con efficacia il gruppo verso i cambiamenti necessari.

Quali sono gli aspetti caratterizzanti questa funzione ?

In molte organizzazioni, il manager degli acquisti è una figura che appare operare frequentemente a contatto con i vertici aziendali e con la direzione aziendale. Frequentemente vi è il riporto diretto alla Proprietà oppure alla direzione Operation o alla Supply chain.

Appare come una funzione, in tutti i contesti, in evoluzione che può evolvere in taluni casi verso la direzione operation, la logistica, la supply chain, il Project Management.

Per chi si inserisce nella nuova posizione, in una nuova azienda, uno degli aspetti critici è comprendere come l'azienda lavora con i fornitori, l'analisi dei fornitori, la riorganizzazione e l'individuazione di nuove fonti. Quindi l'individuazione dei mercati locali, europei o internazionali più opportuni, il marketing d'acquisto e dall'altro canto la dimestichezza con la borsa delle materie prime, la formazione dei prezzi e la negoziazione.

Quali sono le **relazioni più critiche** per la figura degli acquisti? Vi è senz'altro la relazione equilibrata con la direzione produzione/pianificazione, con l'Ufficio tecnico e di sviluppo prodotto, con il marketing di prodotto.

C'è poi lo **stile** con cui l'uomo degli acquisti interpreta il ruolo e quello che contraddistingue ogni azienda come ad esempio mantenere un diretto coinvolgimento su qualche aspetto tecnico-operativo, fino addirittura a guidare le scelte tecniche sui materiali (leghe, trattamenti, ecc.) oppure quello di coordinare e fare gestire tutto ai collaboratori.

Una posizione dunque con un maggior "peso" sulla parte negoziale o al partecipare alla definizione della strategia, indirizzando le scelte dei fornitori, le scelte dell'R&D e della produzione?

Parlando di "pesi" e misure un elemento di valutazione è anche, naturalmente, quello inerente il budget di acquisti gestito, misura sempre chiara per ciascuno dei candidati dell'area Acquisti.

Come potrà inserirsi quella persona in azienda? come si inserirà in quella funzione con i buyer esistenti? Su che cosa potrà basare la sua autorevolezza il nuovo purchasing manager, come si guadagnerà il riconoscimento e la followership di quelle persone che si apprestano ad accogliere un nuovo capo?

Fra i tratti più critici da valutare sono anche quelli generalmente più difficili da rilevare:

- Valutare le capacità di organizzare e guidare persone
- Individuare la capacità di strutturare e organizzare l'area Acquisti
- Rilevare l'integrità/eticità nell'approccio della persona

Attraverso la selezione di professionisti degli acquisti in decine di aziende industriali tendenzialmente di media-grande dimensione operanti in organizzazioni dal Veneto al Friuli Venezia Giulia, dall'Emilia Romagna alla Lombardia e Piemonte, emerge come la funzione acquisti, in questo momento, sia interessata da molte attività riorganizzative.

Se da una parte chi si occupa degli acquisti viene focalizzato verso la ricerca di nuove fonti di fornitura (paesi dell'Est Europa, Estremo Oriente, Cina, India, ecc.), dall'altra è in corso una azione di riorganizzazione dei buyer e dei category manager nell'area degli acquisti.

Tale riorganizzazione spesso mira a riorientare i buyer per classi merceologiche d'acquisto o più frequentemente ancora per processi di produzione/sviluppo prodotto

dove frequentemente la gestione del conto lavoro/lavorazioni esterne fa parte delle parti altrettanto complesse da gestire.

Questo genera un potenziamento e un allargamento di competenze e di qualificazione dei category manager che via via stanno diventando dei gestori di risorse, con un più ampio e qualificato numero di collaboratori.

Questa crescita delle persone degli acquisti si compendia frequentemente con direzioni dell'area acquisti che via via si ritagliano un ruolo sempre più strategico, lontano dalle parti applicative ed operative, più manager attenti a supportare e sviluppare il potenziale delle persone nel proprio gruppo.

Frequentemente le figure degli acquisti (Purchasing manager/Responsabili acquisti/Direzione acquisti) operano a stretto contatto con la proprietà, talvolta divenendone quasi il braccio destro.

Alcune aziende sono state oggetto di accorpamenti in gruppi internazionali, cosa che ha talvolta provocato la proposta ai manager degli acquisti di assumere una responsabilità più internazionale, su acquisti per altri stabilimenti del gruppo fino a talvolta ottenere proposte di spostamento del manager degli acquisti, prima operante in Italia, presso il quartier generale in altri paesi internazionali.

Un elemento significativo riguardo l'interpretazione del ruolo e la relativa valutazione delle figure degli acquisti ha a che vedere con la situazione e la strategia delle rispettive aziende: in alcuni casi la funzione acquisti è principalmente deputata e misurata sul cost saving, sul contributo alla marginalità dell'azienda, con una forte attenzione agli aspetti finanziari.

In altri contesti dalla funzione acquisti ci si attende una proattività anche tecnica, tecnologica volta a spingere verso il cambiamento nelle aree produttive e tecniche. In altri ancora la complessità ed il volume d'acquisto è talmente importante da richiedere principalmente capacità di gestione delle persone, di organizzazione dell'area, di struttura dei processi d'acquisto con una visione di business.

Queste scelte di fondo determinano anche i "pesi" compensativi che differiscono, talvolta in modo consistente, anche di fronte ad un simile volume d'acquisto.

Come sarà fra alcuni mesi la nuova fotografia di questa funzione ? alle prossime !

