

RIEPILOGO

Il ruolo strategico della funzione acquisti

Gli approvvigionamenti rappresentano oggi una leva cruciale per il successo competitivo delle organizzazioni, trasformandosi da funzione meramente operativa a motore strategico per la creazione di valore. La crescente complessità dei mercati, la globalizzazione e l'avvento della trasformazione digitale richiedono un ripensamento del ruolo della funzione acquisti, che si posiziona sempre più come un elemento centrale nella definizione e implementazione delle strategie aziendali. Questo corso si propone di offrire una visione ampia e approfondita di tale contributo, evidenziando come la funzione acquisti possa essere il fulcro di un vantaggio competitivo sostenibile.

La funzione acquisti non è più un'attività transazionale limitata alla gestione di fornitori e contratti, ma si configura come una leva strategica fondamentale. Attraverso la pianificazione e l'ottimizzazione delle risorse, gli acquisti possono garantire non solo efficienza operativa, ma anche la creazione di valore su più livelli. La funzione acquisti oggi contribuisce in modo diretto a:

- **Rafforzare la competitività aziendale** attraverso scelte mirate che ottimizzano i costi senza compromettere la qualità.
- **Innovare i processi decisionali**, allineando gli approvvigionamenti agli obiettivi strategici dell'organizzazione.
- **Aumentare la resilienza dell'impresa** mediante la diversificazione delle fonti di approvvigionamento e la gestione proattiva dei rischi.
- **Costruire relazioni di lungo termine con i fornitori**, favorendo la creazione di partnership strategiche che supportano l'innovazione e la qualità.

Gli acquisti rappresentano quindi un connettore strategico tra i bisogni dell'organizzazione e le opportunità offerte dal mercato, capace di generare vantaggi competitivi tangibili attraverso una gestione proattiva e lungimirante. Le aziende che integrano la funzione acquisti nei processi decisionali ottengono risultati superiori, riuscendo a rispondere in modo più efficace alle sfide del mercato globale.

Un elemento cruciale è la capacità degli acquisti di contribuire alla riduzione dei rischi aziendali. In un contesto caratterizzato da incertezze economiche, instabilità geopolitiche e rapidi cambiamenti tecnologici, la funzione acquisti si pone come un pilastro per garantire la continuità operativa. Attraverso una pianificazione oculata e l'uso di strumenti avanzati di analisi, è possibile anticipare potenziali interruzioni e minimizzare l'impatto di eventi imprevisti sull'organizzazione.

Gli acquisti non si limitano più a fornire supporto operativo, ma influenzano attivamente le decisioni strategiche, contribuendo a:

- **Identificare opportunità di mercato** in linea con la strategia aziendale.
- **Integrare innovazione e flessibilità** nei processi decisionali, adattandosi rapidamente ai cambiamenti del contesto competitivo.
- **Ottimizzare l'uso delle risorse**, migliorando l'efficacia complessiva delle operazioni aziendali.

La trasformazione strategica della funzione acquisti è un elemento chiave per le organizzazioni moderne. Questo corso esplora come gli acquisti possano evolvere verso un ruolo sempre più integrato e strategico, evidenziando i seguenti aspetti fondamentali:

- **Connessione tra approvvigionamenti e strategia aziendale:** la funzione acquisti non opera in isolamento, ma influenza e supporta le decisioni di alto livello, contribuendo al posizionamento competitivo dell'organizzazione.
- **Coerenza organizzativa:** tutte le scelte di approvvigionamento devono essere perfettamente allineate agli obiettivi strategici dell'impresa, assicurando che ogni decisione rafforzi il valore complessivo creato.
- **Evoluzione verso modelli avanzati:** gli acquisti si stanno trasformando da funzione tradizionale a elemento centrale nella gestione delle relazioni, creando reti collaborative di fornitori e partner strategici.

La funzione acquisti si configura oggi come un elemento imprescindibile per il successo organizzativo. Questo corso guida i partecipanti a comprendere e sfruttare appieno le potenzialità degli acquisti, sviluppando competenze avanzate per gestire con efficacia le sfide e le opportunità di un contesto sempre più dinamico e competitivo.

ARGOMENTI

1. Perché occorre ripensare il ruolo degli acquisti?

La funzione acquisti non è più un semplice supporto operativo, ma un'area strategica essenziale per il successo e la sostenibilità delle imprese. In un contesto economico globalizzato e caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici, il ruolo degli acquisti si estende ben oltre la mera riduzione dei costi, diventando un driver fondamentale di innovazione, qualità e vantaggio competitivo. Questo modulo del corso si concentra sull'esplorazione dei modelli e degli strumenti strategici che permettono di valorizzare la funzione acquisti, mettendola al centro delle decisioni aziendali.

Temi affrontati

1. **Area strategica d'affari (ASA):** le ASA rappresentano combinazioni di mercato, prodotto e tecnologia che esprimono comportamenti omogenei di acquisto e contribuiscono in modo autonomo alla sostenibilità economico-finanziaria. La loro comprensione consente di orientare gli acquisti verso aree ad alto potenziale strategico.
2. **La matrice di Abell:** uno strumento chiave per analizzare le dimensioni critiche del mercato (bisogni dei clienti, caratteristiche tecnologiche e funzioni d'uso), identificando le priorità strategiche per le decisioni d'acquisto.
3. **La matrice di portafoglio ASA:** permette di bilanciare le risorse tra ASA mature, emergenti e in declino, ottimizzando l'allocazione degli investimenti negli approvvigionamenti.
4. **La formula imprenditoriale:** integra mercato obiettivo, sistema prodotto e struttura organizzativa, evidenziando come gli acquisti possano essere allineati per garantire coerenza strategica.
5. **Vantaggio competitivo e competenze distintive:** gli acquisti devono contribuire alla creazione di competenze uniche e distintive, difficili da imitare, che costituiscano un vero fattore di differenziazione per l'azienda.

6. **Strategie competitive di base:** l'analisi delle strategie di differenziazione, leadership di costo e focalizzazione mostra come gli acquisti possano essere allineati alle scelte di posizionamento strategico.
7. **Contesto competitivo allargato:** la funzione acquisti deve tener conto delle dinamiche competitive, come il potere contrattuale dei fornitori, le minacce da beni sostitutivi e le barriere all'ingresso, ottimizzando la propria strategia in un contesto allargato.

Caso di strategia: Jobs

L'azienda Jobs, operante nel settore delle macchine utensili, rappresenta un esempio concreto di come una gestione strategica degli acquisti possa trasformare una funzione tradizionale in un motore di innovazione e flessibilità. Jobs ha introdotto un sistema modulare per i propri prodotti, consentendo un alto livello di personalizzazione. Questo approccio ha permesso all'azienda di rispondere alle esigenze specifiche di settori tecnologicamente avanzati come l'aeronautica e l'automotive.

Attraverso l'integrazione della funzione acquisti nella strategia aziendale, Jobs ha sfruttato al meglio il modello delle aree strategiche d'affari (ASA), identificando opportunità di innovazione nei mercati emergenti e garantendo una coerenza tra approvvigionamenti, progettazione e produzione. La matrice di Abell è stata utilizzata per definire le priorità d'investimento nei fornitori, favorendo partnership strategiche capaci di supportare l'alto grado di modularità richiesto.

Tuttavia, il caso evidenzia anche le sfide legate alla gestione strategica degli acquisti. La necessità di integrare tecnologie avanzate e di mantenere flessibilità nei processi produttivi richiede un allineamento continuo tra le scelte di approvvigionamento e le strategie competitive, sottolineando il ruolo cruciale del vantaggio competitivo e delle competenze distintive. La capacità di Jobs di focalizzarsi su innovazione e qualità ha permesso di superare queste sfide, posizionandola come leader nel settore.

Il caso Jobs dimostra come una funzione acquisti strategicamente gestita possa supportare la differenziazione, contribuendo in modo significativo alla creazione di valore e al consolidamento del vantaggio competitivo dell'azienda.

2. Come gestire il cambiamento di ruolo degli acquisti?

La trasformazione della funzione acquisti da una mera attività operativa a un pilastro strategico richiede un profondo cambiamento organizzativo. Questo passaggio implica non solo la revisione delle strutture e dei processi, ma anche la capacità di affrontare e gestire le resistenze interne, promuovendo una cultura orientata all'innovazione e alla collaborazione. In questo modulo, il corso esplora i modelli e gli strumenti utili per gestire il cambiamento in modo efficace, garantendo che la funzione acquisti evolva in linea con gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Temi affrontati

1. **Premessa alle reti di fornitura:** analisi della transizione dalla catena di approvvigionamento lineare alla rete di approvvigionamento, evidenziando i vantaggi della maggiore flessibilità e collaborazione.

2. **Letture organizzativa della Supply Chain:** la funzione acquisti diventa un nodo centrale in una rete interconnessa, favorendo la co-creazione di valore con i fornitori e migliorando l'adattabilità alle mutevoli condizioni di mercato.
3. **La cultura organizzativa:** comprendere l'impatto della cultura aziendale sul successo del cambiamento, valorizzando atteggiamenti proattivi e la capacità di innovare.
4. **La resistenza al cambiamento:** identificare le principali barriere interne che ostacolano la trasformazione, come la paura della perdita di controllo, e sviluppare strategie per superarle.
5. **Modello di cambiamento organizzativo:** applicazione del modello di Lewin, che suddivide il processo in tre fasi: Unfreeze, Change e Refreeze. Questo approccio aiuta a garantire che i cambiamenti vengano implementati in modo graduale e sostenibile.
6. **Regole di Change Management:** linee guida pratiche per coinvolgere gli stakeholder, comunicare in modo efficace e consolidare i progressi ottenuti.

Caso di Change: Shopko e Pamida

Il caso Shopko e Pamida offre due esempi contrastanti di gestione del cambiamento, evidenziando come una corretta gestione delle resistenze interne possa determinare il successo o il fallimento della trasformazione.

Shopko: Shopko ha adottato un approccio strutturato e strategico per trasformare la funzione acquisti. Attraverso una combinazione di riprogettazione organizzativa e Change Management efficace, l'azienda è riuscita a ottimizzare la gestione delle scorte, ridurre i costi e migliorare la competitività. La cultura aziendale favorevole al cambiamento e la leadership proattiva sono stati elementi chiave per il successo della trasformazione.

Pamida: Pamida, al contrario, pur avendo introdotto sulla carta una corretta riprogettazione della funzione acquisti, ha fallito nell'implementazione a causa di una gestione inadeguata del cambiamento. Le resistenze interne, alimentate dalla mancanza di comunicazione e dal coinvolgimento insufficiente degli stakeholder, hanno impedito di consolidare i progressi, portando a inefficienze e insuccessi operativi.

Il caso dimostra che la gestione del cambiamento è cruciale tanto quanto la riprogettazione strategica. Anche la migliore ristrutturazione organizzativa rischia di fallire se non è accompagnata da una corretta gestione delle dinamiche interne, della cultura aziendale e delle resistenze. In sintesi, Shopko rappresenta un modello positivo di integrazione tra progettazione e Change Management, mentre Pamida è un esempio di come la mancanza di attenzione al cambiamento possa compromettere un progetto potenzialmente valido.

Questo modulo sottolinea l'importanza di gestire il cambiamento in parallelo alla riprogettazione strategica della funzione acquisti, fornendo ai partecipanti strumenti pratici e linee guida per affrontare e superare le sfide organizzative.

3. Come ridisegnare l'organizzazione della funzione acquisti?

La funzione acquisti è oggi chiamata a contribuire in modo diretto al vantaggio competitivo delle imprese, ma per farlo deve essere progettata e organizzata in modo strategico. Una funzione ben strutturata consente di massimizzare il valore creato, migliorare l'efficienza operativa e garantire un allineamento con gli obiettivi aziendali. Questo modulo analizza in profondità i modelli e gli

strumenti di progettazione organizzativa, offrendo ai partecipanti un quadro chiaro delle migliori pratiche per strutturare la funzione acquisti in modo efficace.

Temi affrontati

1. **L'organizzazione delle attività d'acquisto:** Analisi delle principali attività legate agli acquisti, distinguendo tra quelle operative e quelle strategiche. La segmentazione permette di ottimizzare i processi e di migliorare il coordinamento con le altre funzioni aziendali, creando una struttura orientata all'efficienza e all'agilità.
2. **Perché una struttura dedicata alle attività di acquisto?:** I vantaggi di avere una funzione acquisti ben definita sono molteplici, tra cui il miglioramento della governance, la capacità di negoziare in modo più efficace e la possibilità di costruire relazioni strategiche con i fornitori. Una struttura dedicata consente di valorizzare le competenze e di integrare gli acquisti con la visione aziendale.
3. **La progettazione organizzativa:** Esplorazione dei principi fondamentali per la progettazione di strutture organizzative che supportino una funzione acquisti strategica. Si analizzano approcci come:
 - **Specializzazione per categorie merceologiche:** gestire gli acquisti in modo mirato, focalizzandosi su specifiche aree di prodotto o servizio.
 - **Creazione di centri di competenza:** strutture dedicate a supportare le attività strategiche con un focus su innovazione, sostenibilità e gestione dei rischi.
4. **Le strutture organizzative di base:** Approfondimento delle configurazioni organizzative più comuni:
 - **Funzionale:** adatta per organizzazioni con esigenze omogenee.
 - **Divisionale:** ideale per imprese multi-business con mercati diversificati.
 - **Ibrida:** una soluzione flessibile per realtà complesse.
5. **La struttura organizzativa dell'unità acquisti:** Analisi dei ruoli chiave, come il **Commodity Manager**, responsabile della gestione strategica delle categorie merceologiche, e dei processi collaborativi con i fornitori per garantire qualità e innovazione. Viene inoltre affrontata la necessità di sistemi di coordinamento interfunzionale per ottimizzare le risorse.
6. **A chi riporta il direttore degli acquisti?:** Il livello gerarchico a cui risponde il direttore degli acquisti è cruciale per determinare l'influenza della funzione sugli obiettivi aziendali. Un allineamento diretto con la direzione generale o con i responsabili delle aree strategiche garantisce maggiore coerenza con le priorità aziendali.
7. **L'organizzazione degli acquisti in realtà multi-business:** Le organizzazioni multi-business devono affrontare la sfida di bilanciare centralizzazione e autonomia operativa tra le diverse unità. Questo tema approfondisce come strutturare gli acquisti per soddisfare le esigenze locali senza perdere sinergie strategiche.
8. **Decisioni di accentramento e decentramento:** Criteri per scegliere tra modelli centralizzati, che garantiscono coerenza strategica e controllo dei costi, e modelli decentralizzati, che favoriscono la rapidità decisionale e l'adattamento alle specificità locali.

Caso di organizzazione: Bertocchi

Il caso Bertocchi rappresenta un esempio emblematico di come una riprogettazione organizzativa non allineata agli obiettivi strategici possa portare a risultati fallimentari. L'azienda, operante nel settore dei beni di consumo, ha intrapreso una ristrutturazione interna con l'intento di migliorare

l'efficienza della funzione acquisti e favorire una maggiore autonomia delle singole unità operative. Tuttavia, questa scelta si è rivelata controproducente.

Adottando una struttura divisionale, Bertocchi ha suddiviso le responsabilità tra diverse business unit senza predisporre adeguati meccanismi di coordinamento. Questa decisione ha generato una duplicazione delle attività, con conseguente aumento dei costi e dispersione di risorse. Inoltre, la mancanza di una visione strategica condivisa tra le divisioni ha impedito agli acquisti di essere integrati nei processi decisionali centrali, limitando così la loro capacità di supportare l'innovazione e creare sinergie.

Un ulteriore problema è emerso dall'assenza di un sistema di governance interno che favorisse la collaborazione tra i team. La funzione acquisti ha finito per operare in maniera frammentata, perdendo coerenza con gli obiettivi aziendali e riducendo l'efficacia complessiva. Questo ha compromesso non solo l'efficienza operativa, ma anche la competitività dell'azienda sul mercato.

Il fallimento di Bertocchi evidenzia l'importanza di una progettazione organizzativa che tenga conto delle specificità aziendali e delle esigenze del mercato. L'assenza di una struttura ben integrata e di una governance chiara può vanificare anche le migliori intenzioni strategiche, trasformando una potenziale opportunità in una significativa criticità.

4. Un caso completo

Il quarto momento del corso è dedicato all'analisi di un caso completo che permette di integrare i concetti affrontati nei moduli precedenti. Questo esercizio offre ai partecipanti l'opportunità di confrontarsi con problematiche complesse e reali legate alla funzione acquisti, simulando decisioni strategiche e operative in un contesto dinamico e interconnesso.

Obiettivi

- **Consolidare le competenze acquisite:** applicare modelli e strumenti per identificare problemi, analizzarne le cause e proporre soluzioni efficaci.
- **Affrontare situazioni multidimensionali:** comprendere le dinamiche tra diversi dipartimenti, identificare conflitti e proporre interventi per migliorare la collaborazione interna.
- **Sviluppare strategie per la gestione dei fornitori:** elaborare piani che rafforzino le relazioni con i fornitori e migliorino la loro efficienza e affidabilità.

Struttura del caso

1. **Contestualizzazione:** L'azienda in esame si trova a operare in un contesto competitivo, con una struttura organizzativa a silos che limita l'efficienza e la collaborazione interna. La funzione acquisti è sottovalutata, con responsabilità limitate alla gestione transazionale. La mancanza di integrazione con gli altri dipartimenti genera conflitti, rallentamenti e inefficienze, evidenziando problemi strutturali e culturali.
2. **Identificazione dei problemi principali:**
 - **Conflitti tra dipartimenti:** la funzione acquisti deve rispondere alle richieste di altri dipartimenti, come produzione e marketing, spesso senza accesso a informazioni cruciali o piani strutturati.
 - **Scarso coordinamento interno:** la mancanza di condivisione dei dati e di una piattaforma informatica adeguata riduce l'efficacia della funzione acquisti.

- **Gestione inefficiente dei fornitori:** relazioni deboli e focalizzazione esclusiva sul costo anziché sulla qualità e la puntualità delle consegne compromettono i risultati.
3. **Analisi delle cause:**
 - **Struttura a silos:** ogni dipartimento opera in modo autonomo, con obiettivi individuali che spesso sono in conflitto con quelli aziendali.
 - **Mancanza di competenze:** il personale della funzione acquisti non è adeguatamente formato per analizzare dati complessi o gestire relazioni strategiche con i fornitori.
 - **Scarso supporto tecnologico:** l'assenza di un sistema di gestione integrato rende la comunicazione interna lenta e frammentata.
 4. **Proposta di soluzioni:** I partecipanti saranno chiamati a proporre interventi per:
 - Ridisegnare la struttura organizzativa, migliorando il coordinamento e riducendo i conflitti tra dipartimenti.
 - Rafforzare le competenze del personale della funzione acquisti attraverso programmi di formazione specifici.
 - Migliorare la gestione dei fornitori, adottando criteri che privilegiano la qualità, la puntualità e la collaborazione a lungo termine.
 - Introdurre un sistema informativo integrato che favorisca la condivisione dei dati tra i dipartimenti.
 5. **Elaborazione di un piano d'azione:** I partecipanti dovranno sintetizzare le analisi svolte in un piano operativo, definendo priorità, tempistiche e metriche per valutare il successo delle iniziative proposte.

Questo caso completo rappresenta un esercizio pratico che stimola la capacità di problem-solving e decision-making. I partecipanti non solo consolidano le competenze tecniche e analitiche, ma sviluppano anche una visione sistemica, indispensabile per affrontare le sfide complesse della funzione acquisti in contesti reali. Il lavoro di gruppo e la discussione collettiva rafforzano inoltre le capacità di collaborazione e negoziazione, competenze fondamentali per il successo manageriale.

OBIETTIVI

Il corso "Strategia e organizzazione della funzione acquisti" è progettato per trasformare la comprensione tradizionale degli approvvigionamenti in una visione strategica e integrata. Gli obiettivi principali mirano a fornire ai partecipanti le competenze necessarie per valorizzare la funzione acquisti come motore di innovazione, sostenibilità e vantaggio competitivo. Attraverso un approccio pratico e teorico, il corso punta a consolidare le seguenti conoscenze e capacità:

Obiettivi generali

1. **Sviluppare una visione strategica della funzione acquisti:** Comprendere come gli acquisti influenzino direttamente la competitività aziendale, allineandosi agli obiettivi strategici dell'organizzazione. Il corso enfatizza l'importanza di integrare la funzione acquisti nelle decisioni di alto livello, mostrando come questa possa contribuire alla creazione di valore su più livelli.
2. **Applicare modelli e strumenti analitici:** Fornire ai partecipanti le conoscenze per utilizzare strumenti come la matrice di Abell, la matrice di portafoglio ASA e la formula imprenditoriale. Questi modelli consentono di identificare le priorità strategiche e ottimizzare le decisioni di approvvigionamento in funzione degli obiettivi aziendali.

3. **Promuovere l'innovazione e la flessibilità nei processi decisionali:** Insegnare come integrare innovazione e adattabilità nei processi di approvvigionamento, affrontando le sfide dei mercati globali e delle trasformazioni tecnologiche.
4. **Affrontare e gestire il cambiamento organizzativo:** Preparare i partecipanti a guidare la trasformazione della funzione acquisti, utilizzando modelli di Change Management per superare resistenze interne e promuovere una cultura aziendale orientata all'innovazione.
5. **Progettare strutture organizzative efficaci:** Fornire competenze per ridisegnare la funzione acquisti, bilanciando centralizzazione e decentralizzazione, e ottimizzando i processi per realtà multi-business e contesti competitivi complessi.

Obiettivi specifici legati ai momenti chiave del corso

1. **Riconoscere il ruolo strategico degli acquisti:** Attraverso l'analisi del caso **Jobs**, i partecipanti capiranno come gli acquisti possano essere integrati nella strategia aziendale, contribuendo alla personalizzazione dei prodotti e alla creazione di vantaggi competitivi sostenibili. L'obiettivo è saper mappare le aree strategiche d'affari (ASA) e utilizzare strumenti come la matrice di Abell per individuare opportunità di mercato.
2. **Gestire il cambiamento nella funzione acquisti:** Grazie al caso Shopko e Pamida, i partecipanti apprenderanno le dinamiche del cambiamento organizzativo, distinguendo tra successi e fallimenti nella gestione delle resistenze interne. L'obiettivo è sviluppare competenze nel Change Management, utilizzando modelli come quello di Lewin e applicando regole pratiche per garantire una trasformazione efficace e sostenibile.
3. **Progettare strutture organizzative funzionali ed efficaci:** Il caso Bertocchi offre una lezione critica su come evitare errori comuni nella progettazione organizzativa. I partecipanti impareranno a creare strutture che garantiscano coerenza strategica, minimizzino le inefficienze e favoriscano il coordinamento interno ed esterno.
4. **Integrare tutte le competenze in un caso completo:** Il modulo finale consente ai partecipanti di applicare i modelli e gli strumenti appresi in un contesto reale, simulando decisioni strategiche e progettuali. Questo esercizio mira a consolidare la visione sistemica della funzione acquisti, trasformandola in una leva per il successo aziendale.

Obiettivi di crescita manageriale

Capacità analitiche avanzate

- **Analisi strategica degli approvvigionamenti:** Saper individuare e interpretare le dinamiche di mercato rilevanti per la funzione acquisti, utilizzando strumenti avanzati per analizzare i dati e identificare opportunità di valore. I partecipanti impareranno a elaborare strategie basate su dati reali e proiezioni future, allineandole con gli obiettivi aziendali.
- **Valutazione del rischio nella catena di approvvigionamento:** Sviluppare una comprensione strutturata dei rischi legati agli approvvigionamenti, come l'instabilità geopolitica, le fluttuazioni dei prezzi e l'interruzione delle forniture. Il corso fornirà competenze per anticipare e mitigare tali rischi, garantendo la continuità operativa.
- **Ottimizzazione dei costi e delle performance:** Acquisire la capacità di analizzare le spese d'acquisto e identificare opportunità per migliorare l'efficienza, garantendo al contempo la qualità e la sostenibilità delle forniture.

Capacità decisionali e di leadership

- **Decision-making:** Imparare a utilizzare tecniche per prendere decisioni informate, riducendo l'incertezza e aumentando la fiducia nei risultati. I partecipanti svilupperanno un approccio razionale e strutturato alle scelte strategiche.
- **Leadership nella gestione degli acquisti:** Saper guidare team multifunzionali, ispirare fiducia e promuovere la collaborazione tra diversi stakeholder. Il corso fornirà strumenti per gestire dinamiche complesse e per negoziare con efficacia sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.
- **Gestione del cambiamento organizzativo:** Affrontare le resistenze interne e guidare con successo i processi di trasformazione della funzione acquisti. I partecipanti apprenderanno come coinvolgere gli stakeholder chiave, comunicare visioni strategiche e consolidare i cambiamenti.

Competenze tecniche

- **Gestione di fornitori globali:** Acquisire competenze per operare in mercati internazionali, gestendo relazioni con fornitori distribuiti a livello globale e affrontando sfide culturali, logistiche e contrattuali.
- **Sostenibilità negli approvvigionamenti:** Integrare pratiche sostenibili nei processi decisionali, supportando gli obiettivi ESG dell'organizzazione e contribuendo a creare una rete di fornitura responsabile e resiliente.

Sviluppo delle competenze relazionali

- **Costruzione di partnership strategiche:** Saper instaurare e mantenere relazioni di lungo termine con fornitori chiave, basate su fiducia reciproca, trasparenza e innovazione condivisa. I partecipanti apprenderanno a gestire relazioni complesse e a trasformarle in vantaggi competitivi.
- **Gestione delle negoziazioni avanzate:** Sviluppare capacità negoziali raffinate, utilizzando tecniche per massimizzare il valore delle transazioni e costruire accordi vantaggiosi per entrambe le parti. Il corso enfatizza approcci strategici e relazionali che garantiscano risultati sostenibili nel tempo.
- **Collaborazione interfunzionale:** Promuovere il coordinamento tra la funzione acquisti e le altre aree aziendali, come produzione, marketing e finanza, per creare sinergie che migliorino l'efficacia complessiva delle operazioni.

Visione strategica a lungo termine

- **Adattabilità ai cambiamenti del mercato:** Sviluppare una mentalità flessibile e innovativa, che consenta di adattare rapidamente strategie e operazioni alle evoluzioni del contesto competitivo.
- **Creazione di valore a lungo termine:** Focalizzarsi sulla costruzione di un approccio strategico orientato al futuro, garantendo che le decisioni prese oggi contribuiscano a obiettivi di sostenibilità, competitività e resilienza dell'organizzazione.

METODOLOGIA

Il corso "Strategia e organizzazione della funzione acquisti" adotta una metodologia integrata che combina approcci teorici e pratici per fornire ai partecipanti un'esperienza formativa coinvolgente

e applicabile. La struttura del corso è progettata per sviluppare conoscenze avanzate e competenze operative, favorendo la partecipazione attiva e il confronto costruttivo.

Lezione frontale interattiva: Le sessioni teoriche rappresentano la base di ogni modulo e introducono i modelli strategici, le tecniche analitiche e gli strumenti organizzativi fondamentali per affrontare le sfide della funzione acquisti. Le lezioni sono interattive e orientate al dialogo, incoraggiando la partecipazione attiva dei partecipanti. Durante queste sessioni, il docente non si limita a presentare concetti, ma li contestualizza attraverso esempi concreti e applicazioni pratiche. Per esempio, nell'argomento 1, i partecipanti apprendono come la matrice di Abell e la matrice di portafoglio ASA possano essere utilizzate per analizzare e ottimizzare le strategie d'acquisto, mentre nell'argomento 2 vengono introdotti i principi del Change Management, con un focus sul modello di Lewin. Queste lezioni preparano i partecipanti a mettere in pratica quanto appreso durante le attività successive.

Case study applicati: L'analisi di casi aziendali reali è uno degli elementi centrali della metodologia. Ogni caso è selezionato per illustrare specifiche problematiche legate alla funzione acquisti e per stimolare il pensiero critico e creativo. Nell'argomento 1, il caso Jobs mostra come gli acquisti possano essere integrati nella strategia aziendale per generare vantaggi competitivi, mentre nell'argomento 2, i partecipanti confrontano i percorsi seguiti da Shopko e Pamida per comprendere l'impatto della gestione del cambiamento. Nell'argomento 3, il caso Bertocchi evidenzia gli errori comuni nella progettazione organizzativa e offre spunti per migliorare il coordinamento interno. Infine, l'argomento 4 si concentra su un caso completo, che permette ai partecipanti di integrare tutte le competenze apprese per affrontare una situazione complessa e multidimensionale.

Simulazioni pratiche: Le simulazioni rappresentano un'occasione per i partecipanti di mettere alla prova le proprie capacità decisionali in un contesto realistico e controllato. Attraverso scenari costruiti ad hoc, i partecipanti affrontano situazioni come la negoziazione con fornitori critici, la pianificazione di un piano di cambiamento e il redesign di una struttura organizzativa. Queste attività consolidano le competenze analitiche e operative, migliorando la capacità di prendere decisioni strategiche sotto pressione. Nell'argomento 4, la simulazione integrata guida i partecipanti nell'elaborazione di un piano strategico per la funzione acquisti, bilanciando obiettivi aziendali e vincoli operativi.

Workshop e lavoro di gruppo: I workshop collaborativi offrono ai partecipanti l'opportunità di lavorare in team per affrontare problematiche complesse. Nell'argomento 1, il workshop strategico si focalizza sull'applicazione della matrice di Abell e sull'identificazione di aree strategiche d'affari, mentre nell'argomento 3, i partecipanti progettano una struttura organizzativa ottimale per la funzione acquisti, definendo ruoli, responsabilità e modalità di coordinamento. Questi workshop favoriscono lo sviluppo di competenze relazionali e di negoziazione, oltre a stimolare il pensiero critico e creativo.

Sessioni di feedback e revisione: Ogni modulo si conclude con una sessione di feedback guidata dal docente, durante la quale i partecipanti riflettono sulle soluzioni proposte e discutono i risultati ottenuti. Questi momenti sono fondamentali per consolidare l'apprendimento e identificare aree di miglioramento. Nell'argomento 4, la presentazione e revisione delle soluzioni elaborate per il caso completo offre un'occasione unica per confrontarsi con approcci diversi e comprendere le migliori pratiche.

Approccio centrato sul partecipante: La metodologia del corso è progettata per mettere il partecipante al centro del processo formativo, garantendo la massima rilevanza e applicabilità dei contenuti. Le attività sono personalizzate in base alle esperienze professionali dei partecipanti, mentre l'interazione continua favorisce l'apprendimento collaborativo e il trasferimento delle conoscenze teoriche alla pratica.

Grazie al suo approccio integrato e al focus su applicazioni pratiche, il corso fornisce ai partecipanti una visione strategica e operativa della funzione acquisti. Al termine del percorso, i partecipanti saranno equipaggiati con strumenti e competenze per affrontare con successo le sfide organizzative, migliorare l'efficacia delle decisioni d'acquisto e guidare il cambiamento in contesti aziendali complessi.