

Deloitte.



Offering Category
Management



**MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS**
since 1845

«Il *Category Management* è la pratica di segmentare le principali aree di spesa in gruppi di prodotti e servizi in base alla loro funzione e, soprattutto, all'organizzazione dei mercati di approvvigionamento»

Source: Procura

Why Category Management?

Per le aziende, specialmente in periodi di crisi, è fondamentale trovare soluzioni che permettano di *ridurre i costi* senza intaccare in alcun modo la qualità del proprio business

Suddivisione dei costi aziendali:



Costi legati al Core Business aziendale



Costi che non confluiscono direttamente nel prodotto finito e che coprono tipicamente tra il *20% e il 40%* della spesa totale.



L'esperienza maturata in Deloitte ha mostrato un potenziale margine di *ottimizzazione* dei costi del *8-10%* grazie ad una razionalizzazione della spesa ed all'efficiamento dei processi

L'attivazione di un servizio di Category Management garantisce alle aziende di ottenere *molteplici benefici* a medio-lungo termine



Riduzione Costi

Ottenimento di una riduzione dei costi aziendali tramite il raggiungimento di risparmi sostanziali negli acquisti Indiretti ed un maggior controllo sul parco fornitori

Controllo della Spesa

Aumento del controllo della spesa mediante una mappatura chiara e completa dello speso per ogni singola categoria merceologica

Pianificazione Strategica

Ottimizzazione del piano strategico di spesa basato sulle categorie d'acquisto

Maggiore Governance

Aumento della Governance mediante l'introduzione di procedure e ruoli specifici per permettere una gestione efficiente ed efficace delle diverse categorie di spesa

Ruolo del Procurement

La funzione acquisti rafforza la sua posizione di attore chiave all'interno della struttura aziendale per il contributo al successo del business

Knowledge Sharing

Incentivata la condivisione di informazioni tra le funzioni aziendali (analisi di mercato, fattori di successo, requisiti e fabbisogni del cliente finale)

La nostra offering



Il Category Management in Deloitte

Considerati i benefici che dal Category Management possono trarre i nostri Clienti, Deloitte Consulting ha deciso da tempo di investire in questa offering dedicando full-time un *team di esperti di settore*



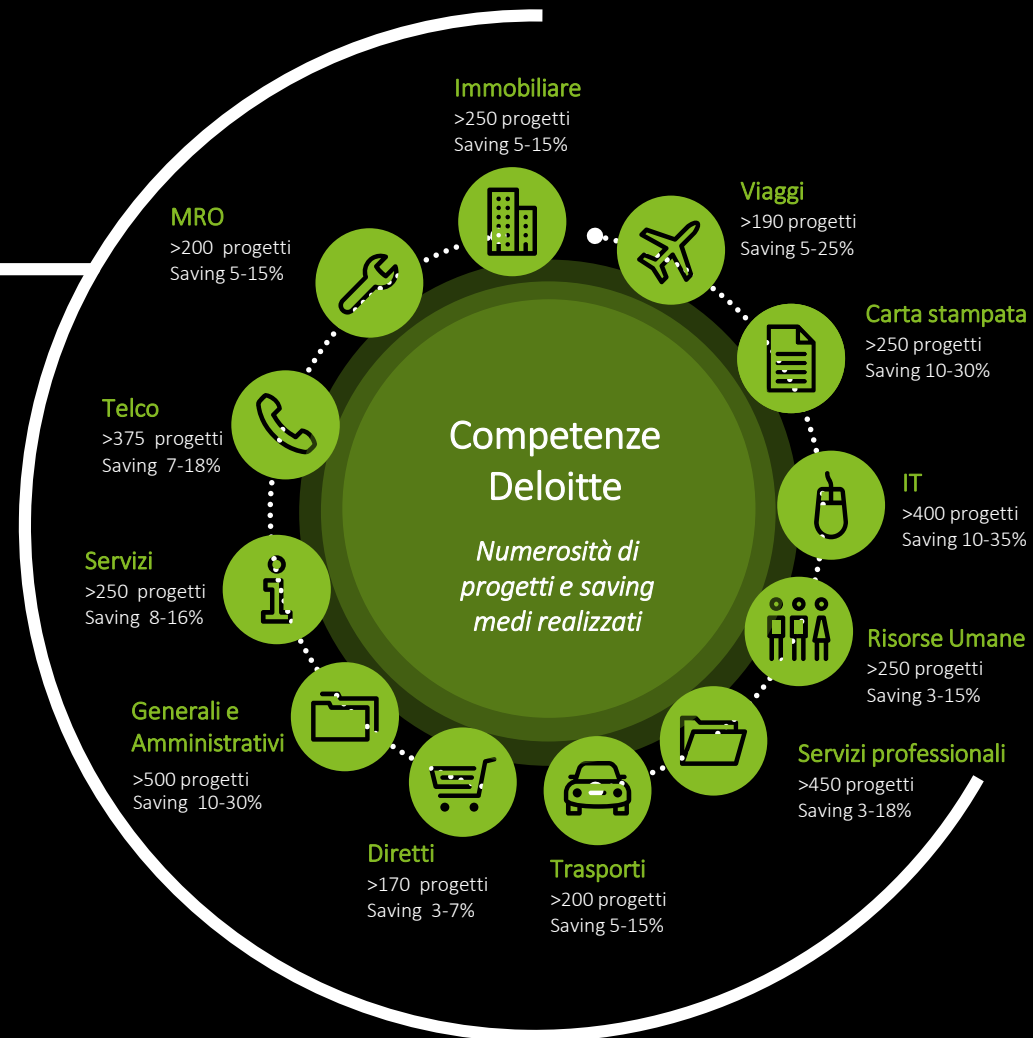
ESPERIENZA

Il cliente può beneficiare dei nostri *esperti di categoria* e dell'esperienza maturata su *diversi settori e progetti*

SKILL

Abbiamo le competenze tecniche di *Sourcing*, nonché di *Change e Program Management*, capacità tecnologiche di cui il Cliente ha bisogno e che ci si aspetta dalla più grande azienda di servizi professionali nel mondo.

Abbiamo anche un approccio *outcome-based* per la *sourcing transformation*, lavorando con il team del Cliente in uno stile collaborativo e facilitativo, concentrato molto sul *raggiungimento degli obiettivi* previsti e sui risultati misurabili



Il nostro Team possiede *competenze* ed *esperienza* nell'erogazione di servizi ad alto valore aggiunto in diversi ambiti...

01

SOURCING

- *Analisi e sviluppo dei contratti*
- *Attivazione leve negoziali*
- *Acquisti di gruppo*
- *Gare e Aste online*
- *Scouting, qualifica e valutazione dei fornitori*



COST MANAGEMENT

- *Analisi e riclassificazione delle spesa*
- *Definizione di modelli efficaci di cost management*
- *Sviluppo di tool di cost management*



02

04

TECNOLOGIA

- *Conoscenza approfondita delle migliori soluzioni di eProcurement:*
- *SAP Ariba*
- *Jaggaer*
- *Synertrade*



DISEGNO ORGANIZ. E PROCESSI

- *Disegno dei processi Source to Pay*
- *Review dell'organizzazione della funzione Acquisti*
- *Definizione ruoli e responsabilità*
- *Change management*



03

...ed è in grado di fornire ai propri clienti *esperti di categoria*
con conoscenze approfondite sui *diversi settori di mercato*

Acquisti Tecnici

- Gas ed Energia
- Illuminazione
- Arredo Negozio
- Arredo Ufficio
- Carrelli / Trolley
- Casse
- Banco cassa
- Smaltimento rifiuti



IT

- Telefonia fissa
- Telefonia mobile
- Rete dati
- Server & Hosting
- Printing
- Software
- Hardware
- Servizi IT
- Fatturazione elettronica

General Spending

- Corrieri
- Cancelleria
- Auto BT e LT
- Business Travel
- Archiviazione
- Washroom
- Buoni pasto
- Consulenze/Assicurazione

Servizi Professionali

- Trasporto Valori
- Vigilanza
- Servizi Portierato
- Call Center
- Help Desk
- Hostess
- Lavoro Temporaneo

Construction

- Impianti Civili
- Impianti Edile
- Impianti Meccanici
- Impianti Elettrici
- General contractor
- Scavi terra
- Prefabbricati

MRO

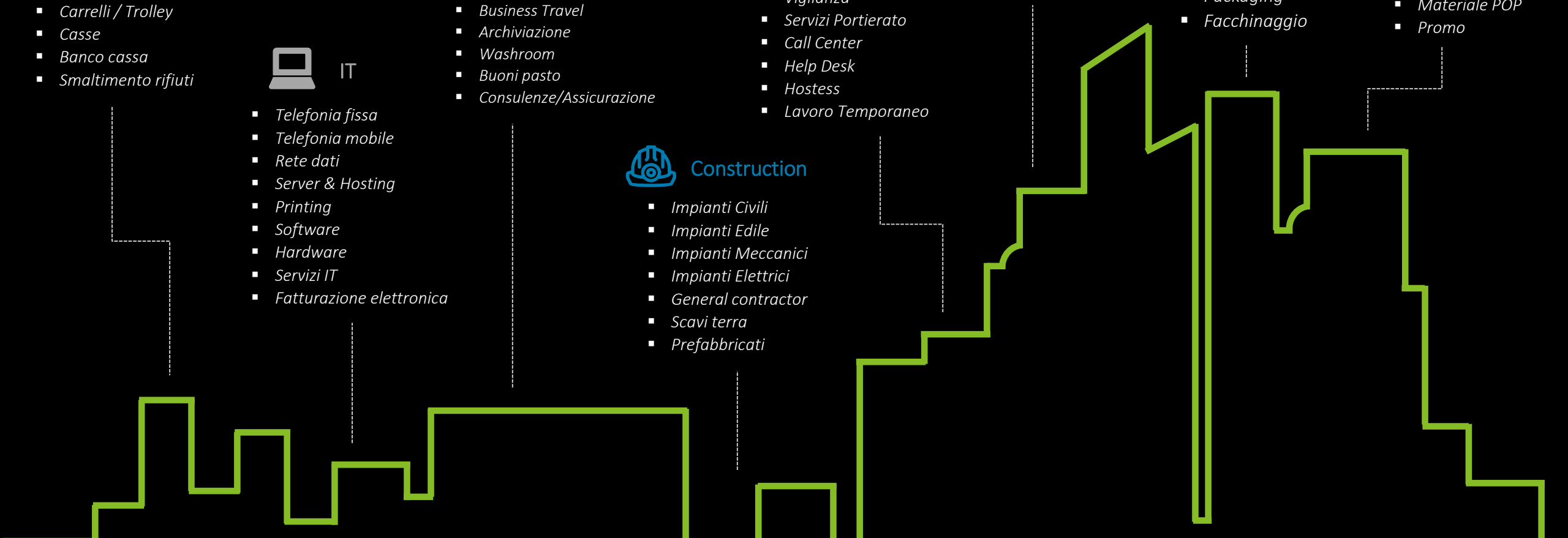
- Materiali meccanici
- Materiali elettrici
- Materiali industriali
- DPI-dispositivi protezione individuale
- Manutenzioni
- Pulizie
- Lubrificanti

Logistica

- Trasporti gomma
- Trasporti Nave/aereo
- Pallet
- Scaffali
- Muletti
- RollContainer
- Film estensibile
- Packaging
- Facchinaggio

Marketing

- Stampa
- Distribuzione
- Eventi
- Agenzia
- Gadgettistica
- Materiale POP
- Promo



Il nostro approccio, composto da **3 fasi** progettuali, è **facilmente adattabile alle esigenze del Cliente...**



ANALISI DELLA SPESA

One

- Analisi della spesa
- Individuazione aree intervento/ approfondimento
- Raccolta contratti



CATEGORY SUPPORT

Three

- Avvio della fase di negoziazione
- Contatto fornitori
- Prequalifica fornitori
- Ricezione ed analisi offerte
- Aggiudicazione servizio
- Supporto verifica aderenza contratto/budget/speso
- Valutazione fornitori secondo KPI condivisi
- Verifica compliance fornitore

MAPPATURA INTERVENTI E DEFINIZIONE PERIMETRO



Two

- Intervista singole direzioni per individuare
 - ✓ Peculiarità servizi
 - ✓ Vincoli
 - ✓ Opportunità
 - ✓ Scadenze
- Definizione perimetro intervento
- Pianificazione interventi



Assistenza completa che vede l'attivazione delle 3 fasi dall'analisi della spesa fino al supporto all'attività negoziale vera e propria grazie ad una approfondita conoscenza sul mercato.



Approccio «spot» indirizzato ad una o più componenti dell'offerta category. Ingaggio su richiesta per specifiche categorie merceologiche da acquistare, progetti di classificazione della spesa o definizione procedure acquisti.

...e vede una serie di *strumenti e servizi* a supporto
Un' offering completa ed innovativa

Procurement Academy

Erogazione di corsi di formazione su tematiche specifiche del Procurement

Procurement Control Tower

Un modello predisposto per monitorare le attività della struttura acquisti del cliente partendo dalla pianificazione delle attività fino ad arrivare alla tracciatura dei saving ottenuti

Cognitive Spend Analytics

Tool di Business Intelligence per l'integrazione e l'analisi dati di spesa, per individuare le categorie con priorità di intervento

Sostenibilità

Supporto alla creazione e gestione di un Procurement rivolto alla sostenibilità

Supplier performance management

Supporto alla definizione di un modello di valutazione dei fornitori

Portale

Considerate le competenze in ambito di strumenti di eProcurement Deloitte è in grado di garantire personale qualificato in grado di lavorare sui diversi provider di soluzioni di e-procurement

Supplier care

Assistenza ai fornitori durante le fasi di registrazione, accreditamento e partecipazione alla gara tramite Call Center dedicato e/o Chatbot

Lease/Occupancy Cost Review

Assistenza nell'analisi dei costi di locazione, nella definizione di una struttura economica ottimale e nella rinegoziazione dei canoni di locazione

Contract management

Supporto nella stesura, analisi e confronto dei contratti, tramite database specifico e tool automatici



Il Portale

I Portali di eProcurement sono uno strumento imprescindibile per la gestione dei processi di acquisto, permettono di ottimizzare le tempistiche del processo e di ottenere dei saving

Il nostro supporto

Abbiamo una profonda conoscenza delle principali soluzioni presenti nel mercato e possiamo supportare i nostri clienti nell'utilizzo e nella scelta delle diverse soluzioni:



Utilizzo della piattaforma

Operiamo sulle principali soluzioni di mercato (Jaggaer; Ariba; Synetrade; ...) e possiamo supportare i nostri clienti nella:

- Configurazione delle gare sulla piattaforma;
- On boarding dei fornitori;
- Monitoraggio e gestione delle operazioni di gara.



Scelta delle soluzioni di mercato

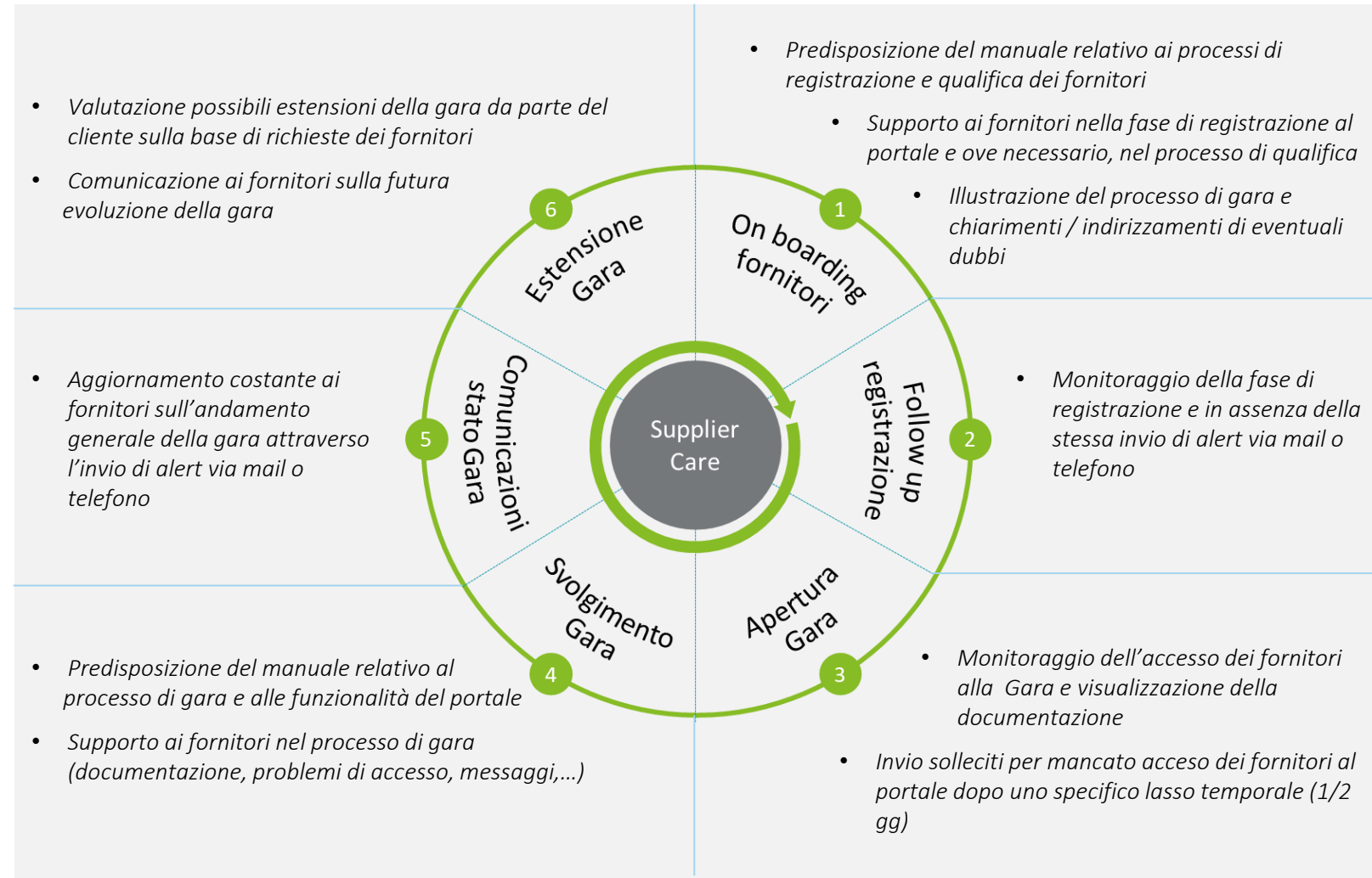
In assenza di una piattaforma di eProcurement, possiamo supportare i nostri clienti nella gestione dell'intero processo di software selection:

- Scouting di mercato;
- Individuazione di una long e short list di fornitori;
- Definizione del processo di gara;
- Definizione del modello di scoring;



Il Supplier Care

Offriamo un servizio di assistenza completo ai fornitori accompagnandoli in tutto il processo di gara





Il Contract Management

La redazione di un contratto, un'attività solitamente associata alla professione legale, è in realtà una delle attività core per la funzione acquisti di un'azienda.



Il nostro supporto

Contract Mapping

Il contratto formalizza l'esito dell'attività di negoziazione tra due parti definendone le condizioni ed il valore. Mantenere un archivio documentale ordinato è fondamentale per monitorare i contratti in scadenza e provvedere ad un rinnovo a delle condizioni economiche/ qualitative più vantaggiose.

I nostri servizi prevedono:

- la **raccolta** e la **classificazione** dei contratti sulla base della categoria merceologica e tipologia di documento (Es. accordo quadro, accordo termini e condizioni...)
- Introduzione di un **template di mappatura** di contratti per individuare facilmente quelli in corso di validità
- **Educazione all'archiviazione documentale:** supporto alla costruzione di una repository strutturata ed al mantenimento della stessa

Contract Design

Al fine di mantenere delle relazioni di fornitura di successo entrambe le parti devono adempiere ai propri doveri e responsabilità. Aiutiamo le organizzazioni nella **definizione dei termini e delle condizioni contrattuali** per le specifiche categorie merceologiche mediante:

- Introduzione di **clausole** contrattuali standard
- **Service Level Agreement** di riferimento per tipologia di gara
- Definizione dei **criteri di performance target**
- Creazione di sistemi di **incentivazione/penalizzazione** per garantire un miglioramento continuo delle prestazioni del fornitore
- **Sistema di reporting:** definizione del piano, della frequenza e della modalità di comunicazione tra le parti



Lease/Occupancy Cost Review

L'incertezza conseguente al Covid-19 impone la definizione di differenti strutture economiche per la locazione degli spazi di vendita

Il nostro supporto

AS IS analysis

L'analisi dell'attuale situazione locativa dei punti vendita è fondamentale per definire gli scenari target di razionalizzazione dei costi di locazione.

In particolare sulla base del database contenente i principali elementi contrattuali per punto vendita, effettueremo una segmentazione del portafoglio dei punti vendita per i KPI rilevanti quali:

- Dimensione (mq e fatturato)
- Struttura rent (Incentives , MGR / Variabile)
- Scadenza contrattuale (in termini di mq e ricavi)
- Fatturato per mq
- Effort rate (rapporto canoni / fatturato)
- Occupancy cost / fatturato
- Occupancy cost / mq

L'identificazione di cluster renderà più agevole la definizione di scenari per la ridefinizione dei canoni maggiormente aderenti alle differenti caratteristiche della rete di vendita.

Benchmarking analysis & scenario design

Saranno definiti benchmark sia sulla base dei dati interni oggetto di analisi (per ciascun segmento identificato) sia sulla base di parametri medi di mercato per portafogli di punti vendita aventi caratteristiche simili a quello oggetto di analisi. Tale l'analisi – unitamente a quella delle condizioni economiche contrattuali – consentirà di identificare i portafogli target delle azioni di ridefinizione della struttura economica delle locazioni e le priorità di implementazioni delle azioni stesse.

La definizione dei possibili scenari per la riduzione del costo di locazione dei punti vendita sarà oggetto di specifiche sessioni con il management del cliente anche sulla base delle conoscenze dei trend settore, della situazione interna al cliente e degli ulteriori elementi (es. format die PdV) che potrebbero influenzare le scelte strategiche.

Sarà sviluppato inoltre un modello finanziario per consentire la valutazione degli impatti economico-finanziari dei differenti scenari sul Cliente.

Rinegoziazione struttura economica dei contratti di locazione

Assisteremo il Cliente nell'implementazione degli Scenari individuati affiancandolo nel processo di rinegoziazione dei termini economici dei contratti di locazione. Inoltre supporteremo il cliente nel fine tuning degli Scenari e degli impatti sulla base dello stato di avanzamento delle negoziazioni, al fine di monitorare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.



Il Supplier performance management

L'analisi ed il monitoraggio delle performance dei fornitori permettono di governare l'intero ciclo di approvvigionamento e di aumentare il proprio potere negoziale

Il nostro supporto

Supportiamo le aziende nelle diverse fasi del Supplier Performance Management:

Create



- 1 Definizione degli obiettivi e delle metriche di valutazione
- 2 Definizione del modello operativo di gestione di raccolta dei dati

Report



- 1 Raccolta e analisi dei dati sui fornitori
- 2 Predisposizione di una dashboard per la visualizzazione, monitoraggio ed analisi dei dati

Review and action



- 1 Review dei dati con gli stakeholder (management)
- 2 Sviluppo del piano di miglioramento con il fornitore
- 3 Monitoraggio delle eventuali azioni correttive



- Deloitte è *GRI Certified Training Partner* in Italia
- A gennaio 2020 Deloitte ha lanciato il programma *«Impact for Italy»* per supportare le imprese nelle sfide per l'innovazione e lo sviluppo tecnologico, la diversità e l'inclusione forestale e la *promozione della sostenibilità ambientale, economica e sociale*
- Deloitte ha contribuito alla stesura del libro *«Measuring Stakeholder Capitalism: towards common metrics and consistent reporting of sustainable value creation»*

La sostenibilità è un tema chiave per Deloitte

Il supporto offerto ai nostri clienti nell'ambito del Category Management è sempre orientato all'identificazione e alla realizzazione di possibili soluzioni / iniziative legate al mondo della green economy

Il nostro supporto



Identificazione dei fornitori

Supporto ai clienti nella fase di vendor scouting basato su indicatori di sostenibilità



Vendor Performance Management

Creazione di un modello di vendor rating con specifici indicatori di performance in ambito sostenibilità



Identificazioni di Iniziative Green

Supporto nell'individuazione di iniziative green basate sulle best practice di mercato

«Adottiamo insieme processi di Procurement Sostenibili»

Specifying	Selecting	Contracting	Ordering	Expediting	Evaluating
<ul style="list-style-type: none"> • Market scouting per identificare Fornitori con iniziative «green» • Raccolta dei business requirement 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificazione di parametri "Green" per selezionare i fornitori • Verifica delle specifiche certificazione che il fornitore deve avere • Valutazione delle offerte con analisi dell'impatto ambientale del fornitore 	<ul style="list-style-type: none"> • Introduzione di clausole contrattuali che tengano in considerazione il rispetto dell'ambiente • Definizione di requisiti di performance e Service Level Agreement "green" 	<ul style="list-style-type: none"> • Incoraggiare processi paperless e piattaforme di collaborazione con i fornitori 	<ul style="list-style-type: none"> • Ottimizzare le spedizioni dei fornitori riducendo le emissioni tramite l'utilizzo di trasporti intelligenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Creare un piano di incentive per i fornitori con performance positive • Sviluppare piani di miglioramento continui con i fornitori "Best In class"



Il Cognitive Spend Analytics

Avere un'analisi della spesa il più accurata possibile per permettere una valutazione strategica in ambito acquisti e per il lancio di iniziative di cost reduction

Il nostro supporto

1 Identificazione della spesa

Individuare le fonti dei dati

Individuare i sistemi da cui raccogliere i dati e stabilire il perimetro dell'iniziativa



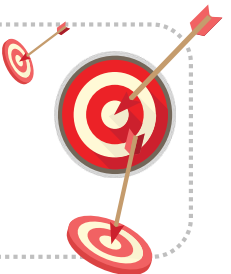
2 Visualizzazione dei dati

Una Dashboard innovativa per una rapida visualizzazione dei dati
Offriamo un tool "a portata di click" rapido da implementare ed economico per visualizzare e confrontare rapidamente i dati



3 Opportunità

Definizione delle categorie di spesa "aggregabili" e supporto all'identificazione di iniziative





Il Procurement Control Tower

L'iniziativa ha l'obiettivo di introdurre un modello di monitoraggio delle attività e dei saving all'interno della funzione acquisti.

Il nostro supporto

Individuare le diverse tipologie di saving e monitorare le attività svolte all'interno della funzione acquisti è un'attività cruciale ed allo stesso tempo critica. Per rispondere a tale esigenza abbiamo sviluppato la Procurement Control Tower, una metodologia basata su tre step in linea con le diverse esigenze aziendali:



Monitoraggio

- Monitoraggio delle attività della funzione
- Individuazione di eventuali azioni correttive
- Predisposizione periodica di report per il management

Definizione

- Definizione del modello di controllo
- Definizione delle tipologie di saving target
- Implementazione di una dashboard per il monitoraggio delle diverse attività

Analisi

- Analisi della struttura operativa degli acquisti
- Individuazione e classificazione delle principali tipologie di acquisto



La Procurement Academy

Crediamo nel valore della formazione e vogliamo mettere la nostra esperienza sul Procurement al servizio dei clienti

La nostra proposta

Sulla base delle nostre best practices e sui nostri strumenti proponiamo corsi di formazione su diverse tematiche caratteristiche del Procurement, da svolgersi on line ed on site. Riportiamo di seguito alcuni dei nostri corsi:



Le negoziazioni

Aspetti generali e tecniche sulla gestione di una trattativa



Vendor Performance Management

Corso pratico sulla definizione ed implementazione di un modello di valutazione dei fornitori



Category Adoption

Corso pratico sulle modalità di gestione dei processi di procurement e di pianificazione strategica orientati al category management

Perché Deloitte

Deloitte.



Nel Category Management, è necessario muoversi con cautela, definire l'obiettivo, e come tutte le mete che richiedono lunghi percorsi, *pianificare i passi da intraprendere*

Perché Deloitte?

Elementi differenzianti e premianti nella scelta di un partner come Deloitte

01. Category exp.

Esperienza maturata su una gamma e varietà di categoria tali da rispondere a molte delle necessità dei Clienti

04. Supporto Locale

Possibilità di governare dall'Italia i processi di acquisto con appoggio operativo in loco e con esperti di categoria in Italia

Deloitte.



02. Cross Sector knowhow

Una consolidata esperienza negli acquisti su settori diversi per saper cogliere il best case

03. Supporto collaborativo non invasivo

Capacità di lavorare per singoli progetti o stream, lasciando le scelte in mano al Cliente senza dover ragionare necessariamente su un battente progettuale elevato

Alcuni dei nostri progetti

Cliente

Descrizione cliente

Progetto

1



Azienda Leader Settore
Ho.Re.Ca



Azienda della grande distribuzione
organizzata con più di 35.000 ristoranti in
oltre 100 paesi



Supporto strategico su diversi Progetti di riduzione costi per gli Acquisti Indiretti dal valore complessivo di più di 100 milioni, a partire dall'analisi della spesa fino alla definizione delle procedure di acquisto.

2



Azienda GDO alimentare



Azienda Italia che opera nel settore della
grande distribuzione organizzata nel settore
alimentare



Ottimizzazione dei costi sviluppando Progetti per 250 milioni spesa su
categorie Dirette e Indirette, con focus sulle Private Label.

3



Multinazionale francese



Multinazionale francese operante nella
produzione di gas industriali e medicali

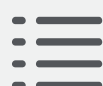


Progetti di ottimizzazione e riduzione dei costi con focus sugli Acquisti Indiretti
con particolare attenzione alla revisione dei costi attuali

4



Azienda GDO mobili e
arredamenti



Leader italiano nella distribuzione
organizzata di mobile e complementi di
arredo



Supporto nella struttura dell'Ufficio Acquisti Indiretti, nell'adozione di una
piattaforma di e-procurement e definizione delle procedure di acquisto.
Supporto ulteriore nella complete esternalizzazione dei processi negoziali.



Important notice

This document has been prepared by Deloitte Consulting S.r.l. for the sole purpose of enabling the parties to whom it is addressed to evaluate the capabilities of Deloitte Consulting S.r.l. to supply the proposed services.

The information contained in this document has been compiled by Deloitte Consulting S.r.l. and may include material obtained from various sources which have not been verified or audited. This document also contains material proprietary to Deloitte Consulting S.r.l.. Except in the general context of evaluating the capabilities of Deloitte Consulting S.r.l., no reliance may be placed for any purposes whatsoever on the contents of this document. No representation or warranty, express or implied, is given and no responsibility or liability is or will be accepted by or on behalf of Deloitte Consulting S.r.l. or by any of its partners, members, employees, agents or any other person as to the accuracy, completeness or correctness of the information contained in this document.

Other than stated below, this document and its contents are confidential and prepared solely for your information, and may not be reproduced, redistributed or passed on to any other person in whole or in part. If this document contains details of an arrangement that could result in a tax or insurance saving, no such conditions of confidentiality applies to the details of that arrangement (for example, for the purpose of discussion with tax authorities). No other party is entitled to rely on this document for any purpose whatsoever and we accept no liability to any other party who is shown or obtains access to this document.

This document is not an offer and is not intended to be contractually binding. Should this proposal be acceptable to you, and following the conclusion of our internal acceptance procedures, we would be pleased to discuss terms and conditions with you prior to our appointment.

Deloitte Consulting S.r.l., a company, registered in Italy with registered number 03945320962 and its registered office at Via Tortona no. 25, 20144, Milan, Italy, is an affiliate of Deloitte Central Mediterranean S.r.l., a company limited by guarantee registered in Italy with registered number 09599600963 and its registered office at Via Tortona no. 25, 20144, Milan, Italy.

Deloitte Central Mediterranean S.r.l. is the affiliate for the territories of Italy, Greece and Malta of Deloitte NSE LLP, a UK limited liability partnership and a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"). DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL, Deloitte NSE LLP and Deloitte Central Mediterranean S.r.l. do not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.