

Innovare per vincere



Analizzare il passato per scoprire modelli vincenti in tempo di crisi: è la proposta Capgemini, che suggerisce di “osare” nuove strade per avere successo in situazioni di incertezza. Incontro con Marco Alberti.

di Eleonora Rambaldi

Si sono ormai concluse, da parte di Capgemini, le interviste ai responsabili acquisti delle aziende italiane e internazionali, che porteranno in estate ai risultati definitivi della

CPO Survey 2009, una ricerca che illustra lo stato dell'arte del procurement in un momento particolarmente delicato dell'economia globale. Si tratta di un'indagine che coinvolge oltre 150 CPO di grandi aziende, il 10% dei quali italiani. Ne abbiamo approfittato per iniziare a capire qualcosa sul futuro del procurement insieme a Marco Alberti, Vice President e Procurement Transformation Leader di Capgemini Italia.

Dall'autunno scorso le funzioni acquisti sono messe particolarmente sotto pressione a causa di obiettivi importanti di ottimizzazione / riduzione costi. A che punto ci troviamo?

In questi mesi le funzioni acquisti hanno fatto molto per produrre i risultati che le aziende si attendevano da loro. Le iniziative svolte finora hanno avuto perlopiù un orizzonte di breve periodo, con obiettivi di riduzione immediata dei costi che potremmo definire “tattico-opportunistici”: tagli dei budget, spostamento degli investimenti, centralizzazione dei processi autorizzati per avere un maggior controllo della spesa, revisione dei termini di pagamento, e naturalmente rinegoziazioni e revisioni dei contratti.

Oggi questa fase si è esaurita, siamo in un certo senso al secondo stadio della crisi, e si può dire che le azioni “tattico-opportunistiche” che potevano essere fatte sono già state portate a casa. Nel corso dei miei incontri con i CPO emerge che tutti – o quasi – i manager acquisti hanno la percezione di una crisi che si prolungherà per tutto il 2010 e si attendono quindi ancora difficoltà. Per fronteggiarle sorge la necessità di sviluppare programmi più strutturati e di respiro più strategico.

Quali soluzioni sembrano percorribili?

Secondo noi ce ne sono di almeno due tipi.

Le prime sono appannaggio diretto degli acquisti e riguardano attività specifiche come – lato interno – la ristrutturazione della base di spesa, la concentrazione

della spesa stessa e la revisione degli acquisti indiretti (tipicamente i meno ottimizzati), e – lato esterno – un'attività di rinegoziazioni focalizzate sul medio-lungo periodo e, parallelamente, una nuova selezione dei fornitori. Selezione rivolta sia al mercato domestico che a quello estero, con un'attività di *global sourcing* che sviluppi un'attenzione nuova verso i paesi *low cost* più vicini a noi, che ormai hanno raggiunto un buon grado di maturità (Est Europa, nord Africa, ...).

Il secondo tipo di soluzioni impatta la funzione acquisti, ma in modo più ampio coinvolge tutta l'azienda: parliamo della revisione della struttura dei costi in favore di una maggiore elasticità nel rapporto fra costi fissi e costi variabili; elasticità che permette di resistere meglio alle variazioni di mercato. Entriamo quindi, per esempio, nell'ambito della revisione delle scelte di



Marco Alberti

Le best practice affiancano alle attività di *cost reduction* quelle di sviluppo strategico

make or buy: sia iniziative di outsourcing delle attività *non-core* (per esempio l'amministrazione e il back office), che scelte di *offshoring* in ambito industriale, quindi di delocalizzazione produttiva, ricorrendo all'utilizzo più spinto del *sub-contracting*. Ma parliamo anche di *design to cost*, cioè di attività di riduzione dei costi diretti attraverso iniziative di ridisegno della struttura del prodotto.

Queste iniziative da un lato riguardano l'azienda nella sua struttura più ampia, dall'altro ricadono sugli acquisti che in questo modo assumono – direi definitivamente – un ruolo chiave e strategico.

Che cosa proponete?

Il nostro primo suggerimento è: impariamo dal passato. Ormai abbiamo capito che i periodi di crisi sono momenti che ricorrono con sempre maggiore frequenza; è importante quindi analizzare come hanno vissuto

e agito in queste situazioni le aziende di successo, per verificare se il loro modello sia replicabile e applicabile nel proprio caso specifico.

Per questo abbiamo appena completato una ricerca dal titolo "Managing Through the Downturn", con la quale siamo andati ad analizzare le azioni messe in atto durante l'ultimo periodo di crisi globale (2001-2002) da più di cento gruppi industriali internazionali e ne abbiamo verificato i risultati nel breve e nel medio periodo, considerando sia quei gruppi che ne sono usciti "vincenti" (*Leaders*) sia quelli che ne hanno risentito in modo negativo (*Laggards*).

I *Leader* sono stati capaci di intervenire sui propri modelli operativi per ottenere ritorni di efficienza

(business innovation: centralizzazione/decentralizzazione, shared services, outsourcing e merger & acquisition), ma quelli di maggior successo hanno saputo lavorare efficacemente soprattutto su prodotti, processi e risorse umane (product and process innovation, manpower) (vedi fig. 1).

Anche le scelte di fusione e acquisizione hanno un impatto diretto sugli acquisti...

Operazioni di questo tipo costituiscono un fortissimo stress sulla direzione supply chain e acquisti, perché portano con sé la necessità di un consolidamento della struttura e della razionalizzazione della spesa. Considero tutto questo una straordinaria opportunità per i manager acquisti: il coinvolgimento così forte porta la funzione finalmente al riconoscimento di una importante maturità, il loro ruolo si consolida definitivamente in azienda.

Quindi alla crisi si reagisce al meglio con un "contrattacco"?

I *Leader* sono stati capaci sia di stabilizzare il *cash*

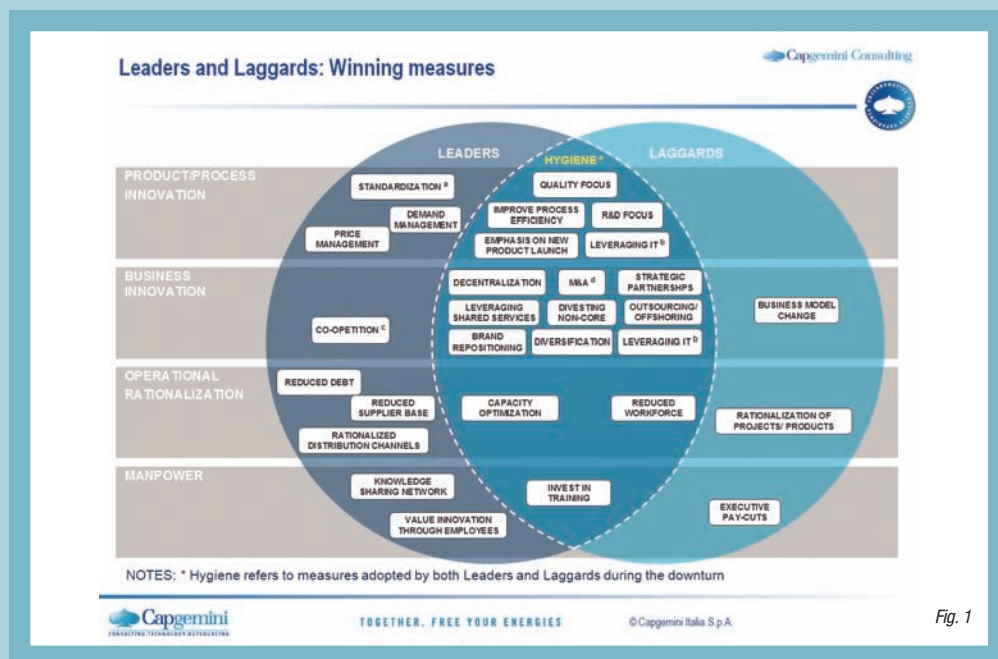


Fig. 1

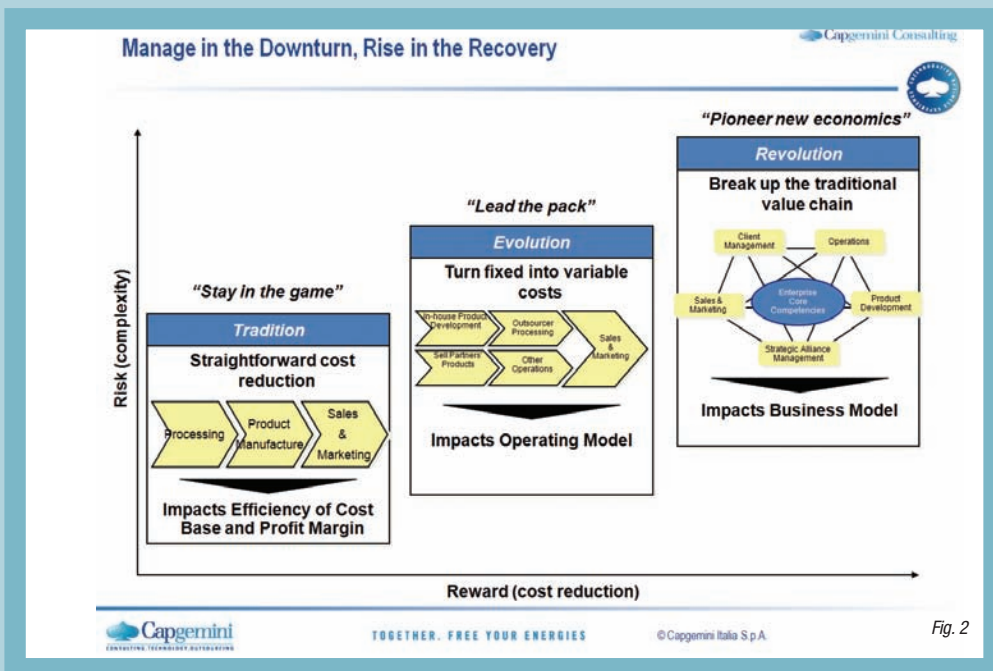
Quello che si può vedere dalle best practice è un'ulteriore strada: affiancare alle attività di *cost reduction* quelle di sviluppo strategico; le aziende *Leader* hanno infatti lavorato in modo deciso sulla revisione dell'intera struttura di costo (azioni di centralizzazione, razionalizzazione e standardizzazione), mantenendo però importanti investimenti in ricerca e sviluppo e in azioni di marketing.

Le aziende più forti e strutturate sono state quindi in grado, in primo luogo, di aggredire i mercati tradizionali, lasciati scoperti da operatori meno strutturati e aggressivi, oltre che di svilupparsi sui mercati emergenti. In generale, praticamente tutti i gruppi considerati hanno avviato azioni di ristrutturazione aziendale

flow con azioni di breve periodo, sia di intervenire sui propri modelli operativi per ottenere ritorni di efficienza. Tipicamente questo ha fornito la stabilità e la flessibilità finanziaria per posizionarsi in modo da cogliere al meglio le opportunità nel momento della ripresa.

Dal nostro punto di vista abbiamo schematizzato questo percorso secondo un approccio a tre stadi.

Il primo, che spesso costituisce la prima reazione – in ordine temporale – a una situazione di crisi, è quello dell'efficientamento dello status quo, senza toccare la struttura aziendale; con l'obiettivo di garantire i flussi finanziari e "rimanere in partita" (*Stay in the game*). Il secondo impatta invece sul modello operativo (organizzazione, processi etc.), andando a modificare il



rapporto fra costi fissi e costi variabili; l'obiettivo è quello di avvantaggiarsi rispetto alla concorrenza (*Lead the pack*) con azioni di riduzione costi di medio periodo.

Il terzo, infine, costituisce un cambiamento radicale e comporta una ristrutturazione globale del modello di business dell'azienda andando a rivedere il portafoglio prodotti, il posizionamento sui mercati e la struttura stessa della supply chain (vedi fig.2).

Le aziende che sono uscite vincenti dalla crisi hanno sicuramente lavorato sulla riduzione dei costi, ma altrettanto intensamente sui processi commerciali, con iniziative di lancio di nuovi prodotti, di comunicazione di brand e di partnership di prodotto. Insomma in modo innovativo.

Entriamo nel dettaglio di questa innovazione.

Principalmente innovazione di processo e di prodotto: efficientamento dei processi, focus sulle attività di ricerca & sviluppo e sui progetti di *total quality*, sviluppo di nuovi prodotti.

I vincitori hanno saputo utilizzare quindi molte leve. Lato commerciale parliamo della capacità di gestire e indirizzare la domanda esterna e le politiche di prezzo; lato industriale parliamo invece di standardizzazione e modularizzazione produttiva, oltre a fenomeni di co-opetition, ovvero attività mirate di cooperazione con i propri competitor su specifiche tematiche (principalmente in ambito R&D).

Infine, ma non ultima, c'è la questione della riduzione e consolidamento della base fornitori.

In che modo le aziende "vincenti" hanno cambiato i rapporti con i fornitori?

Concentrandosi su fornitori di grandi dimensioni, su cui poter trasferire parte dei costi di sviluppo prodotto.

In questo modo si attua una sorta di "stratificazione"

Le grandi aziende diventano partner, in grado di condividere lo sviluppo del prodotto con investimenti significativi

del mondo fornitori: le grandi aziende diventano veri e propri partner, in grado di sopportare investimenti significativi per condividere lo sviluppo del prodotto.

Questo probabilmente porterà – anche lato fornitori – ad un progressivo consolidamento a scapito delle realtà di piccole dimensioni, che spesso faticano a reggere l'urto della crisi in un mercato globalizzato.

E in un momento come questo, la stabilità delle catene di fornitura è vitale per le aziende, che stanno aumentando tempo e risorse dedicate all'assessment finanziario dei fornitori.



Per gli abbonati a www.procurementchannel.it: tra i documenti, è possibile scaricare gli studi Capgemini dal titolo "Managing Through the Downturn".

Per i registrati a www.procurementchannel.it: tutto l'archivio delle interviste a Marco Alberti e i web seminar a cura di Capgemini dal titolo "Il modello di gestione del fornitore".