

Pool Fornitori: quando gli acquisti fanno la differenza sui margini

Il risultato di un'indagine svolta sulle prime 40 società quotate in Francia è molto eloquente sul ruolo che sta assumendo la Direzione acquisti. In 25 società la funzione acquisti è citata espressamente nei rapporti annuali e in 10 gruppi il Direttore acquisti fa parte del Comitato di direzione. Che significato assume allora questa presenza dei CPO nei board di direzione e in che modo i fornitori sono coinvolti in questo cambiamento?

Alle origini di questa rivoluzione c'è la radicale trasformazione dello scenario economico. Gli ultimi 24 mesi hanno avuto un impatto enorme nella gestione aziendale, che ha dovuto riprogrammarsi secondo un modello diverso da quello classico di crescita; alcuni effetti saranno strutturali e non si esauriranno con la fine della crisi. Basti pensare agli sbalzi di fatturato nell'ordine del 20% che sono ormai considerati normali, alla volatilità e alla scarsità di materie prime, semilavorati e componenti che sono ulteriormente aumentate o al cambiamento dei comportamenti di acquisto di clienti e consumatori, oggi più esigenti, cauti e razionali.

Oggi quindi è molto più difficile creare valore e i vertici aziendali tendono a entrare sempre di più in profondità nei meccanismi operativi e in particolare in quelli a monte, gestiti dall'R&D e dagli Acquisti. Così, se da un lato è sempre più diffusa la necessità di creare team interfunzionali, dall'altro i confini funzionali stessi tendono a diventare più labili e gli effetti delle scelte vanno misurati sull'intera supply chain. Ed ecco allora chiarita l'attenzione inedita per la funzione acquisti.

Perché questa rivoluzione negli acquisti sia davvero efficace è tuttavia necessario che non si svolga tutta all'interno del perimetro aziendale. Il ruolo dei fornitori diventa fondamentale, ma nel contesto di modelli nuovi. Storicamente infatti, lo sviluppo fornitori nasce nell'automotive e i tentativi di applicarlo in altri settori raramente sono stati un successo. Questo perché il modello era basato essenzialmente sul controllo e su un approccio "ispettivo" che spesso infastidiva il fornitore che sentiva di dover applicare metodi non suoi, generando così effetti opposti a quelli auspicati.

Nella nuova visione di Open supplier development, dove l'obiettivo è la creazione del valore proprio attraverso lo sviluppo dei fornitori, Solving Efeso ha sviluppato un modello di "Pool fornitori" collaborativo, che riesce a far convivere acquisti, supply chain, sviluppo del prodotto e fornitori. Nell'esperienza di Solving Efeso questo approccio ha consentito di ridurre i costi del 30% permettendo alla funzione acquisti di giocare il ruolo essenziale che le è stato attribuito nel salvaguardare i margini nello scenario attuale.

Competizione, creatività, skill ed esperienza sono alla base di un buon Pool fornitori che, moderato dal consulente, offre vantaggi diretti e indiretti a tutti i partecipanti e a fronte di impegni davvero limitati.

L'azienda infatti, a fronte del suo impegno a dare obiettivi mirati e utili ai fornitori e di un modesto investimento nell'animazione del pool a costi di circa un decimo di quanto costerebbe interfacciarsi in modo destrutturato, ottiene vantaggi significativi:

- risparmia sui prodotti di oggi in tempi brevissimi (entro un semestre) e offre performance migliori al mercato;
- riceve consigli preziosi, perché ai fornitori conviene distinguersi per propositività;
- crea un network flessibile ricco di opportunità di innovazione, molto più vasto di quanto avrebbe potuto costruire prima.

Il fornitore a sua volta concederà una parte dei risparmi al cliente in cambio di performance migliori e investirà nella formazione mirata circa un quarto di quanto gli costerebbe acquisire da solo quella conoscenza. Anche qui i vantaggi sono molteplici:

- riceve un know-how (dal consulente e dai propri concorrenti);
- risparmia sui propri prodotti/processi, garantendosi un vantaggio competitivo sul proprio mercato e prendendo coscienza del gap di competitività rispetto agli altri competitor;
- siede al tavolo del cliente più fiducioso di essere ascoltato.

Spesso non ci si rende conto di quanto la propria azienda crei inefficienza agli stessi fornitori. Al tempo stesso i fornitori spesso hanno buone idee che non trovano uno spazio adeguato per esprimersi. Il Pool fornitori è proprio il luogo in cui queste diverse visioni possono incontrarsi per creare valore.

www.solvingefeso.com