

Passato, presente e futuro della funzione acquisti



Evoluzione della funzione, assetto organizzativo, relazioni interfunzionali, competenze e formazione, global sourcing e sviluppo fornitori... una chiacchierata a tutto campo con due esperti di procurement e supply chain, Luigi Serravalle e Stefano Rizzo, per cogliere i "segni dei tempi" e tracciare una possibile linea evolutiva.

di Eleonora Rambaldi

È da poco uscita la loro fatica editoriale, "La gestione degli acquisti" edito da Hoepli, ed è recente anche la loro partecipazione all'ultimo *board meeting* di Procurement Executive Circle – la community dei responsabili acquisti delle primarie aziende italiane – dove hanno dialogato con oltre 30 CPO, illustrando la loro visione sull'evoluzione della funzione acquisti. Luigi Serravalle, consulente direzionale e vice president di Solving Efeso, e Stefano Rizzo, responsabile acquisti in aziende multinazionali, hanno l'esperienza e le competenze adatte per dare un contributo significativo su un tema che da tempo affrontiamo sulle nostre pagine: il cambiamento continuo vissuto dal responsabile del procurement e dai suoi buyer, ovvero il futuro degli acquisti.

Iniziamo dallo "stato di salute" degli acquisti, passati da "ufficio" – o "economato", o "servizi generali" – a vera e propria funzione. A che punto del percorso si trovano i responsabili acquisti italiani?

Luigi Serravalle: Gli acquisti sono stati protagonisti, in questi ultimi anni, di un grande sforzo: quello di rendere più efficiente ed efficace la funzione. Sforzo peraltro coronato da successo. Questo salto di qualità ha fatto sì che la funzione acquisti si trasformasse in maniera importante.

Storicamente gli acquisti erano il "rifugio" di chi non aveva fatto carriera in azienda, oppure di persone selezionate per la loro serietà e onestà, alle quali si poteva quindi affidare il controllo del "salvadanaio" per comprare e pagare. Da allora è passata molta acqua sotto i ponti: la funzione si è impegnata a darsi processi innovativi, un'organizzazione efficace ed efficiente, delle metodologie più evolute, così da essere in grado di usare leve diverse dal solo prezzo, legate per esempio alla definizione della qualità del prodotto/servizio acquisito.

Guardando oggi la situazione si osserva come le funzioni acquisti si siano spesso dotate di persone prove-

nienti da esperienze, funzioni e spesso aziende diverse. Quindi, dal punto di vista dei processi, dell'organizzazione e delle metodologie si può dire che l'evoluzione, nella stragrande maggioranza dei casi, sia un fatto compiuto.

Stefano Rizzo: Un cambiamento importante riguarda le competenze, che oggi sono molto più trasversali. Prima i CPO venivano scelti prevalentemente per le loro qualità caratteriali, carismatiche, più che per l'ampiezza delle competenze specifiche. Oggi il responsabile acquisti è un manager dotato di competenze negoziali, di gestione delle relazioni, legali, tecniche e – cosa più importante – di visione del mercato e dei suoi trend.

Inoltre, poiché si va sempre più verso acquisti globali e investimenti in plant all'estero (dall'America all'Asia) e i diversi mercati presentano una serie di vincoli, problematiche o barriere all'ingresso, è necessario avere la visione del mercato globale, così da poter fare investimenti mirati.



Stefano Rizzo



Luigi Serravalle

Nel momento in cui si parla di ambiti progettuali complessi è necessario che gli acquisti si interfaccino con altre funzioni

Che ruolo ha avuto la crisi in questa evoluzione?

Rizzo: Il fattore crisi ha portato l'azienda a ragionare profondamente in merito al proprio assetto organizzativo. Quando l'economia si è fermata e i fatturati hanno segnato il passo, le aziende che presentavano una eccessiva verticalizzazione – quindi erano caratterizzate da forti investimenti e grandi immobilizzazioni – si sono trovate in difficoltà a causa dell'eccessiva esposizione finanziaria. Ciò ha accelerato il processo verso un sempre maggiore ricorso alla fornitura per attività/prodotti *no core*, e quindi ha messo in eviden-



Non sempre le economie di scala sono facilmente realizzabili: spesso si possono avere volumi importanti ma prodotti fortemente diversificati tra loro

za il tema della gestione del rapporto con i fornitori. Le aziende hanno razionalizzato il parco fornitori selezionando quelli considerati strategici e accorpando su di loro i volumi, e questo ha richiesto lo sviluppo di piani di medio/lungo periodo.

Quali sono, per una funzione acquisti "moderna", i punti di attenzione?

Serravalle: Vedo ancora una criticità – ma non credo che questo dipenda dagli acquisti, o almeno non solo da loro – nelle attività che mettono la funzione acquisti in connessione con le altre funzioni aziendali. Lì siamo, a mio avviso, ancora molto lontani dalla situazione ottimale.

Eppure nel momento in cui si parla di ambiti progettuali complessi, per esempio di ridefinizione di ciò che si acquista, di apertura di nuovi mercati e di sviluppo fornitori (finalizzato al miglioramento della qualità o della loro efficienza) è necessario che gli acquisti si interfaccino con altre funzioni. Spesso queste interconnessioni rischiano di non essere così efficaci come sembrerebbe "sulla carta".

A che cosa attribuisce questo fenomeno?

Serravalle: I motivi possono essere molti. Spesso la funzione acquisti si trova coinvolta in un processo che ha regole non del tutto chiare, e nel quale convivono interessi contrastanti non adeguatamente regolati: tipicamente agli acquisti viene chiesto di agire sulla

leva prezzo, mentre la produzione ha bisogno di ottenere anche un *lead time* inferiore e una migliore performance. Quando non viene coinvolta sin da subito, e in maniera fattiva, la funzione acquisti ha difficoltà ad esprimere il proprio potenziale.

Questo porta alla conclusione che si possono avere anche i processi migliori del mondo, ma non basta: se si ha come focus il prezzo unitario del bene/servizio acquistato, mentre le competitività dell'azienda si basa su altri parametri, l'efficacia si perde.

Quale soluzione?

Serravalle: Evolvere verso un ruolo diverso, come sta accadendo: non più solo responsabile degli acquisti, ma capo progetto, scopritore e gestore di talenti. Lo sviluppo della progettualità è molto importante. Si passa quindi dall'essere un ottimo gestore di contratti, dello spending etc – tutto quello che il CPO oggi sa fare – al governo trasversale dei progetti e delle relazioni, alla gestione di gruppi di lavoro. In molti di questi, gli acquisti hanno molte cose da dire, e a volte possono guidare gli stessi gruppi.

Facciamo qualche esempio.

Serravalle: Acquisti e ricerca & sviluppo. Pensiamo al caso della ricerca di nuovi prodotti: è importante che convergano competenze tecniche e competenze di mercato. Oppure acquisti e supply chain: in molte aziende entrambe le funzioni sono inserite nello stesso processo.

Inoltre, il successo interfunzionale è anche importante per lo sviluppo di carriera.

Quale evoluzione professionale ha davanti a sé un ottimo responsabile acquisti?

Serravalle: Se guardiamo le ricerche sulla progressione di carriera dei responsabili acquisti di oggi, vediamo che hanno tre sbocchi: o cambiano azienda, per andare a fare i CPO di aziende sempre più grandi e complesse, o "progrediscono" – nelle aziende di prodotto – come responsabile supply chain, oppure cambiano mestiere e assumono un ruolo più manageriale, direttore generale o amministratore delegato per esempio.

Rizzo: Questo ci porta al tema che riguarda un ulteriore aspetto dell'evoluzione della funzione acquisti: il cambiamento organizzativo. Cambiamento, quest'ultimo, che si è svolto in modo ciclico. In un primo momento abbiamo assistito a fenomeni di forte centralizzazione, il cui obiettivo era il raggiungimento di economie di scala attraverso la standardizzazione e l'accorpamento dei volumi. Ciò ha portato alla creazione di poteri centrali molto forti, che fossero in grado di governare i processi.

La logica di queste scelte è chiara, ma spesso sono state fatte senza considerare che non sempre le economie di scala sono facilmente realizzabili, che spesso si possono avere volumi importanti ma prodotti fortemente diversificati tra loro, che quindi non possono essere accorpati. Nel caso di prodotti omogenei, con caratteristiche estremamente simili, l'acquisto centra-

le porta sicuramente vantaggi ed è una scelta valida nel lungo periodo. Le logiche di centralizzazione possono tuttavia scontrarsi con l'aspetto intrinseco di un prodotto diversificato: in questo caso aver raggruppato tutto in un'unica gestione può non condurre alle sinergie sperate. Meglio allora ragionare in termini di business unit, perché, in certi casi, più che la standardizzazione può essere significativa la vicinanza al mercato-prodotto.

Ecco spiegata la "retromarcia" di alcune aziende verso un "accentramento settoriale" degli acquisti all'interno delle unità di business, che quindi acquistano in autonomia le categorie merceologiche di loro competenza. A livello centrale, più alto, possono senz'altro restare gli indiretti e altre categorie "cross". Si va quindi verso una struttura ibrida, che tiene al centro alcune categorie particolarmente *core*, e quelle trasversali, tipicamente gli indiretti.

Da tutte queste riflessioni nasce la domanda un po' provocatoria, che alcuni iniziano a porre, e a porsi: ma ha ancora senso una funzione acquisti "a parte", distinta dalle altre funzioni aziendali?

Serravalle: È vero che, spesso, il compito del responsabile acquisti può esaurirsi, proprio in virtù dei cambiamenti organizzativi citati da Stefano: accade che le aziende chiamino da fuori una persona di esperienza per creare una nuova funzione acquisti centralizzata e poi, dopo averla organizzata e dotata di strumenti e metodologie, la "riassorbano" nuovamente all'interno delle singole business unit. In questo caso il CPO deve prendere un'altra strada, cambiare azienda o anche mestiere.

Le posizioni ibride sono sempre più frequenti in azienda, e le loro caratteristiche sono sempre diverse, perché legate ai processi *core* delle singole aziende. La domanda che ci si deve fare è: dove e in che modo gli acquisti creano valore in azienda? In alcuni casi è importante avere una supply chain centrale, e quindi quella è la funzione trainante; nel caso di aziende che fanno innovazione lo è la ricerca & sviluppo, e quindi la presenza di persone del R&S e degli acquisti ha un suo valore.

In vista di questi ruoli ibridi, quali competenze sono necessarie?

Serravalle: Oltre alle competenze manageriali già citate, sicuramente competenze nella supply chain, che significa processi produttivi, logistica in ingresso, logistica distributiva: oggi la supply chain si configura come un processo "design to serve", che va dalla progettazione al servizio al cliente finale.

Il tema delle competenze porta inevitabilmente con sé quello della formazione.

Rizzo: Su questo c'è ancora molto da fare, la domanda è esplosa ma l'offerta è ancora insufficiente. Senza contare che, a tutt'oggi, la letteratura sugli acquisti di un certo rilievo è anglosassone.

La carenza formativa in ambito procurement viene attualmente compensata dalle aziende selezionando

persone brillanti e laureate in economia o ingegneria, quindi con un curriculum di partenza che garantisca certe competenze di base. Ma per chi è già nella funzione e cerca opportunità di formazione ulteriore non è sempre semplice trovare corsi adeguati che colmino i gap specifici, che possono essere negoziali, legali, o su specifici mercati.

Il mondo accademico comunque si sta muovendo. Noi abbiamo cercato, con il libro, proprio di supportare il fabbisogno delle medie aziende, che non hanno un centro di formazione interno e non dispongono di budget elevatissimi per la formazione.

Se il ruolo degli acquisti cambia in base ai processi *core* delle aziende, ne consegue che non esiste un posizionamento ideale della funzione acquisti, e che il dibattito in atto da anni ha poco senso. È così?

Serravalle: Se intendiamo che gli acquisti devono stare nel board aziendale, su questo siamo tutti d'acc-



Stefano Rizzo, Luigi Serravalle, *La gestione degli acquisti*, Hoepli 2011

Il global sourcing può essere considerato quasi una commodity: non si può non sapere che cosa offra il "mercato mondo"



cordo. Ma se parliamo di organizzazione, sono convintissimo che non ci sia un posizionamento ideale per tutti. Una fonte di convincimento è l'osservazione: le organizzazioni nel mondo sono diverse, e questo accade anche nel caso di aziende che competono direttamente fra loro. Questo perché ogni singola azienda si trova in una fase del ciclo di vita differente: per maturità delle funzioni, per ciclo di mercato, per momento storico e anche per cambiamenti nel management. Inoltre ritengo che ogni azienda sia un organismo vivente: ciascuna ha persone, cultura, storia differenti dalle altre, reagisce agli stimoli esterni in modo diverso e quindi si dota di una struttura organizzativa che ritiene adeguata.

Alcuni aspetti, riguardo alle attività, sono invece comuni: penso alla relazione con i fornitori strategici, o al global sourcing.

Serravalle: La partnership con i fornitori è un fatto ormai consolidato, ed è fonte di assoluto vantaggio competitivo. Certo, costa tempo e fatica, e richiede la capacità di capire quando la relazione con il fornitore è di tale importanza – reciproca, è fondamentale che

Il CEO è diventato sempre più demanding, sugli acquisti ci sono più aspettative da parte di tutti



lo sia da entrambe le parti – da poter essere sviluppata come partnership.

Anche il global sourcing può essere considerato quasi una commodity: il mercato oggi è il mondo, ed è quindi il mondo ad essere oggetto costante di benchmark. La scelta di dove poi effettivamente “comprare” dipende da elementi di dettaglio, legati alla solidità del fornitore, alla continuità della fornitura, alla tipologia di lotti etc. Ma di base resta il fatto che non si può non sapere che cosa offra il “mercato mondo”.

Rizzo: Sicuramente non si può più prescindere dalla gestione di un parco fornitori che va dal Brasile al Giappone. Ecco quindi che i team di acquisti devono essere allargati: è impensabile una funzione allocata solamente in Italia – come accadeva fino a qualche anno fa – con un manager che fa marketing d’acquisto andando in giro per il mondo. Oggi c’è bisogno di un presidio forte nelle singole aree, se non altro per governare il livello di servizio e la qualità della fornitura.

C’è poi un altro aspetto altrettanto importante: bisogna fare molta attenzione alla lunghezza della catena di fornitura. Una catena troppo lunga porta con sé problematiche legate agli stock, ai “buffer” necessari per garantirne il funzionamento. È un punto, questo, che nel disegno organizzativo abbraccia anche altre funzioni aziendali, come la logistica.

Questo aumenta l’importanza della gestione del

rischio, anche in considerazione delle ultime catastrofi e turbolenze geopolitiche.

Rizzo: Se parliamo di investimenti all’estero, è chiaro che un minimo rischio c’è sempre, ma va minimizzato con analisi sul rischio Paese molto approfondite. Vi sono Paesi che danno ottime garanzie, altri meno. In questo senso ci vuole un po’ di “visione” da parte del management.

Se parliamo di “semplici” mercati di fornitura, è chiaro che bisogna crearsi dei “back up” in grado di sopprimere a interruzioni improvvise. Naturalmente il back up non va solo selezionato ma va mantenuto vivo nel tempo, affidando a queste aziende quote di fornitura. Le scelte in merito a questi “disaster recovery” sono legate di volta in volta alla valutazione di fattori diversificati come il rischio Paese, l’analisi geopolitica, la tipologia di fornitura, la fragilità finanziaria del fornitore... Ecco che si torna al tema delle competenze, per esempio le capacità di analisi economico-finanziarie che sono basilari.

Siete stati presenti all’ultimo board meeting di Procurement Executive Circle, avete quindi incontrato decine di CPO delle maggiori aziende italiane. Parlando con loro che riflessioni avete portato a casa?

Rizzo: Il confronto con i colleghi ha rafforzato la presa di coscienza di come il ruolo della funzione acquisti sia uscito “rinvigorito” dalla crisi, grazie al fatto che gli acquisti governano una leva fondamentale. Al tempo stesso, questa accresciuta responsabilità ha portato a scoprire qualche nervo: il CEO è diventato sempre più demanding, sugli acquisti ci sono più aspettative da parte di tutti, e per soddisfarle è necessaria una visione più ampia e trasversale del business e dei mercati, e quindi non sono ammessi “gap” di competenze o informativi. Anche per questo tutte le attività di networking sono utilissime per confrontarsi e riuscire a compensare qualche inevitabile vuoto informativo.

Serravalle: Il livello di sofisticazione nelle competenze è anche figlio della strategicità degli acquisti nel settore di riferimento: gli acquisti nel settore automotive innovano da molto più di 30 anni, i veri progetti innovativi nelle banche sono partiti 5 anni fa. In ogni caso, negli ultimi anni in tutte le industry si è data importanza e si è investito nella funzione, e questo ha portato, a livello di CPO, ad un indubbio innalzamento delle competenze, che oggi sono di alto livello.

Le differenze restano invece nei team, come è stato più volte rilevato nelle discussioni tra i CPO presenti all’evento. È quindi molto importante investire nelle persone, così come essere capaci di attrarre e mantenere i talenti.

Non basta avere ridisegnato l’organizzazione, avere processi efficienti e metodologie potenti, se non hai persone che siano in qualche modo in grado di seguirle e attuarle: per questo è necessario che i livelli operativi abbiano – pur nel loro ambito – capacità progettuali e manageriali importanti.