

Ruoli definiti e regole chiare: le garanzie della negoziiazione on line

di Marco Dari Mattiacci

Se il procurement è ben organizzato le aste on line non hanno controindicazioni di alcun tipo: è questo il messaggio di Daniele Semenzato, responsabile supply chain e acquisti di Clivet. Un'azienda che, dopo aver iniziato con qualche esperimento di asta su commodities, si appresta ad utilizzare lo strumento per ogni tipologia di bene e servizio.

Clivet SpA opera nel settore della vendita di impianti e sistemi per la climatizzazione industriale e civile. Fondata nel 1989 a Villapaiera-Feltre (provincia di Belluno), oggi Clivet è una importante realtà internazionale (con una quota di mercato di circa il 10%) che opera, oltre che nel mercato italiano (per il 60%), a livello europeo ed extraeuropeo attraverso una rete di oltre 40 agenzie e 40 distributori.

Nella zona industriale di Feltre sono ubicati gli uffici direzionali ed i due stabilimenti produttivi che assemblano componenti e semilavorati provenienti dai fornitori e da una fabbrica di semilavorati appartenente al gruppo.

Un settore interessante quello della climatizzazione, che opera in un mercato sostanzialmente stabile e al tempo stesso molto competitivo, in cui da tempo la capacità di ottimizzare i margini (la redditività non supera il 5%) è un importante fattore critico di successo.

Per questo gli acquisti sono altamente strategici, e le loro scelte un possibile modello.

Abbiamo incontrato Daniele Semenzato, responsabile acquisti di Clivet. Iniziamo dall'oggetto della vostra

attività. Quali sono le vostre merceologie di acquisto?

I nostri materiali diretti sono semilavorati su disegno o componenti con vari livelli di personalizzazione rispetto ai cataloghi standard dei fornitori.

Nella categoria delle commodities abbiamo alcuni gas refrigeranti, mentre ad un livello appena superiore di trasformazione facciamo grande uso di tubo in rame e di laminati di alluminio.

Poi naturalmente ci sono i prodotti di consumo (sia per le produzioni che per gli uffici) in tutte le declinazioni possibili, dalla minuteria ai lubrificanti fino alla onnipresente cancelleria.

E poi servizi, utilities e quant'altro serve per far "girare" un'azienda!

Acquisti overseas?

Per ora in Cina e in Thailandia, dove acquistiamo qualche apparato di piccola taglia.

La tipologia del fornitore è quindi molto varia. Quali politiche di acquisto seguite?

Si va dal piccolo terzista con poche dozzine di dipendenti, situato magari a pochi chilometri di distanza dai nostri stabilimenti, fino alla divisione europea del grande gruppo multi-

nazionale con sede in Olanda con cui operiamo in modalità di e-kanban.

Operiamo secondo la matrice di Kraljic in modo assolutamente trasparente con i fornitori, che conoscono bene il loro posizionamento.

Va detto che, nel nostro settore, la componentistica più comune non incorpora contenuti tecnologici né tanto meno protezioni brevettuali o privative di esclusiva: pertanto le nostre politiche di acquisto privilegiano la partnership globale con alcuni fornitori in grado di fornire valore aggiunto in termini di servizio e di affidabilità.

Tutto il parco fornitori è costantemente oggetto di razionalizzazione e, per quelli con carattere di continuità, di attenta valutazione delle prestazioni.

Come è strutturato il processo di acquisto e con quali attività si inserisce la vostra funzione?

Tutti gli ordini dei materiali derivano dalle proposte elaborate dal nostro sistema gestionale (attualmente stiamo migrando verso un applicativo Oracle) secondo la consolidata logica MPS-MRP; proposte opportunamente “pesate” e modulate dall'intervento esperto di buyer professionisti.

Gli ordini dei beni e servizi non diretti di produzione originano da richieste di approvvigionamento approvate dai responsabili di funzione delle diverse aree aziendali.

L'attività della funzione acquisti segue l'impostazione classica che prevede la responsabilità merceologica di due senior buyer che presiedono a tutte le attività negoziali, contrattuali e di relazione con i fornitori. Oltre ad avere obiettivi economici finalizzati alla riduzione dei costi di acquisto, i due buyer debbono garantire i livelli di servizio per l'approvvigionamento dei materiali destinati alle linee di produzione.

Per fare ciò coordinano un gruppo di collaboratori, anch'essi specializzati per classe merceologica, che effettuano tutte le attività di gestione degli ordini e dei solleciti.

Acquisitori e sollecitatori sono integrati all'interno della supply chain organization di cui sono il responsabile: 15 persone che si occupano di pianificazione, scorte, import e trasporti.

L'intera squadra riporta al direttore delle operation che controlla anche le unità produttive e gli uffici tecnici. Il vostro utilizzo delle tecnologie

informatiche di rete per gli approvvigionamenti è ormai consolidato. Tra gli strumenti usati c'è anche l'asta on line attraverso 1city.biz. Come siete arrivati a questa scelta? Devo dire che nel corso degli ultimi dieci anni ho sempre seguito con attenzione l'evoluzione dei marketplace virtuali, ma finora – e non lo dico per piaggeria – non avevo potuto contare su un apporto professionale così qualificato come quello offerto dallo staff di i-Faber.

L'appartenenza al gruppo Unicredit lasciava ben sperare fin dall'inizio in fatto di professionalità e di affidabilità, ma il giudizio positivo è giunto subito dopo il test effettuato durante il periodo di prova gratuita.

Come avete scelto le merceologie da portare in asta?

Ricordo che all'inizio abbiamo “timidamente” esordito con quanto di più semplice e facilmente sostituibile esista in azienda: la solita cancelleria e i materiali di consumo d'ufficio (carta per fotocopie, toner...).

Poi abbiamo preso ancora più coraggio e abbiamo provato con tutta la modulistica.

Da quel momento in poi abbiamo mirato alto e come primo “colpo grosso” siamo andati in asta con i gas refrigeranti (una delle commodities di maggior fatturato di acquisto). Attualmente stiamo bandendo un'asta altrettanto impegnativa sui laminati.

Quello che stiamo sperimentando grazie alla qualificata assistenza degli uomini i-Faber è che non ci sono vere limitazioni merceologiche o metodologiche all'utilizzo dello strumento delle aste on line, strumento che comunque implica sempre puntuali valutazioni di opportunità e di fattibilità.

Quali erano i vostri obiettivi?

Volevamo ottenere significative riduzioni dei costi di acquisto senza dover rinunciare alla qualificazione dei fornitori partecipanti alla gara, o alla dettagliata specificazione tecnica del prodotto e del servizio.

Obiettivi raggiunti?

Pienamente, sia per quanto riguarda i saving di costo che di processo, in considerazione della simultaneità della negoziazione con panel numeroso di fornitori.

Quali sono le differenze fra la procedura di un'asta e quella di una gara tradizionale?

Dipende.

Se parliamo della “tradizione” un po' levantina e folcloristica che trova terreno ideale nelle situazioni di

indeterminatezza e di pressappochismo (bluff sul target price, volumi di acquisto artatamente aumentati ed irrealistici etc) le differenze sono moltissime.

Ma se ci si confronta con uno standard elevato di definizione tecnica e contrattuale, diffuso nella pratica delle multinazionali di impronta anglosassone, le differenze sono davvero minime.

Quale impatto sui fornitori?

L'impatto è nullo per le aziende che già operano secondo le best practice nella gestione dei fornitori.

Anzi, con l'asta aumentano la trasparenza e la condivisione delle informazioni, e il pragmatismo vince sul “gioco delle tre carte”.

I ruoli sono ben definiti e le regole sono chiare per tutti.

E sui processi aziendali?

Nelle organizzazioni ben armonizzate ed integrate non vedo nessun impatto rilevante; posso immaginare qualche problema nelle situazioni, purtroppo ancora tanto frequenti, di gestione “feudale” e particolaristica della delega decisionale.

Nessuna criticità dunque?

Una criticità che ci siamo trovati ad affrontare è stata quella di assumere un approccio comportamentale corretto nei confronti di un fornitore di lunga data che rinuncia a partecipare ad una asta dichiarando la sua aversità al sistema proposto.

Può essere una situazione delicata, che esige ponderazione e valutazione del rischio di compromettere una collaborazione importante.

Non c'è una regola generale, ogni situazione deve essere soppesata attentamente.

I feedback dai fornitori?

Il clima del dopo asta assomiglia a quello di una gara sportiva: ci sono vinti e vincitori, ma prevale lo spirito della competizione leale.

Ho ricevuto alcune telefonate da alcuni “perdenti” che dichiaravano la loro intenzione e volontà a partecipare alle edizioni successive.

E i feedback all'interno dell'azienda?

Grande curiosità. Curiosità che ho io stesso alimentato scegliendo di invitare qualche collega alla proiezione sullo schermo della sala conferenze dei primi collegamenti al portale di 1city.biz per le sessioni di asta on line: il tifo in certi momenti era quasi da stadio!

Programmi per il futuro?

Sempre maggiore utilizzo del mercato di 1city.biz.