

TP Club, ottima la prima!

E pronti per la nuova edizione 2023

a cura della redazione



Ce lo siamo ripromessi per anni e soprattutto lo avevamo promesso ai tanti membri della nostra community che ce lo chiedevano, così finalmente il 2022 ha visto il lancio del primo TP Club.

Si tratta di un vero e proprio club a porte chiuse, pensato per un numero ristretto di Cpo nel quale possano confrontarsi su tematiche particolarmente complesse e attuali, consentendo ad ognuno di esprimersi liberamente nella massima riservatezza.

E siccome in tutto quello che facciamo amiamo proporre un alto livello di competenze, senza trascurare la bellezza, abbiamo scelto un partner eccellente come Boston Consulting Group che ci ha aperto le porte del suo ufficio milanese, dotato di

una meravigliosa terrazza con vista sulle guglie del Duomo, cornice perfetta per proseguire il confronto con un cocktail in mano, al termine degli incontri.

A condurre il primo ciclo di 4 appuntamenti per il 2022, insieme ad alcuni suoi collaboratori, abbiamo avuto la fortuna di avere Giovanni Grillo, amministratore delegato di Inverto, una Bcg company, specializzata in acquisti e gestione della supply chain.

Giovanni ha generosamente condiviso molte sue competenze ed esperienze, collezionate nei tanti anni di consulenza, supportando i partecipanti nell'analisi delle tematiche trattate: inflazione, sostenibilità, rischio, innovazione tecnologica.



Giovanni Grillo

Managing Director
Inverto

TP CLUB

Ora, in vista della prossima edizione 2023 del TP Club, abbiamo pensato di ritagliarci un momento di confronto con lui, per un primo bilancio e per svelare le novità dei prossimi appuntamenti, oltre che per conoscere meglio la sua visione del procurement.

Come spesso accade è dai confronti informali che emergono gli aspetti più interessanti e i dettagli personali che meglio qualificano una persona e dunque la parola a Giovanni:

"Sono un ingegnere con la fortuna di aver studiato sia in Francia che in Italia. Quando ho iniziato a lavorare, sognavo di vivere in fabbrica, progettando nuove linee di produzione o addirittura interi impianti e, in effetti, ho cominciato come ingegnere meccanico dedicato a fornire garanzia di qualità e capacità di processo in un'azienda nel cuore del Regno Unito (là dove viveva il leggendario Robin Hood...).

Durante questa prima esperienza, una società di consulenza stava conducendo un programma di miglioramento delle operation, così mi ci sono messo in contatto e il mio secondo lavoro è stato quello di "consulente". Chiamalo pure amore a prima vista, perché da allora non ho mai più lasciato questo settore.

Nei miei primi cinque anni di consulenza, tra il 1998 e il 2002, ho lavorato in una società chiamata Corporate value associates (Cva), una boutique di strategia (spin off di Bcg) fondata nel 1987 a Parigi. Sono rimasto tre anni nell'ufficio della capitale francese e due a Boston. Poi per sei mesi mi sono occupato di un progetto tra Barcellona e Madrid e così ho imparato anche lo spagnolo e il catalano, che sono andate ad aggiungersi all'italiano, all'inglese e al francese, che già parlavo fluentemente.

Dopo questi cinque anni, nel corso dei quali mi sono dedicato principalmente a progetti di M&A e marketing strategico nei settori Packaging (Food e Pharma) ed Energia, ho deciso di costruire "la mia strada" e ho fondato Masai Italia nel 2003, due anni dopo mi sono sposato e nel 2007

è arrivato mio figlio Luca, seguito da Carla nel 2010.

Una volta consolidata Masai Italia, giunta a quota 30 consulenti, mia moglie Ana ed io abbiamo deciso di trasferirci in Spagna e lanciare Masai Iberica.

Nel frattempo, altri partner Masai crescevano in Francia, Germania, Regno Unito, Giappone, Turchia, India e Cina, fino a quando non ci siamo sentiti pronti per la nostra prima acquisizione di Lowendal, per creare (con poca creatività di marketing, lo ammetto) la Lowendalmasai. Oggi il gruppo ha raggiunto i 70 milioni di euro di fatturato ed è presente in diversi paesi con un'offerta varia, che spazia dal procurement al working capital optimization, all'international VAT recovery.

Proseguendo per step, nel 2011, quando ormai in famiglia eravamo in quattro,



abbiamo deciso di tornare in Italia, per accrescere la squadra da 30 a 70 consulenti, aprire una sede anche a Roma e nel 2014 abbiamo scelto di crescere ulteriormente, fondendo Lowendalmasai con Alma consulting group, creando un nuovo attore nella consulting arena: Ayming.

Questa operazione è stata realizzata con la Babson Capital che, sommata ad Alma, ci ha permesso di entrare nel mercato Usa/Canada, e di raggiungere quota 1.250 consulenti (1.500 considerando il numero totale dei dipendenti). Per 4 anni sono stato responsabile di Portogallo,

Spagna, Italia e Cina, fino a quando non ho deciso insieme ad Ana di lasciare la società alle nuove generazioni. Così nel 2018 abbiamo preso quanto ci spettava e abbiamo deciso di fermarci due anni per una lunga pausa sabbatica.

Ritornato in attività, nel 2020 ho creato una nuova piccola boutique di consulenza, la Eendigo. Nata poco prima della pandemia, Eendigo ha lavorato, sin dal primo giorno, completamente da remoto, composta da un mix di freelance e dipendenti. Abbiamo collaborato con alcuni dei leader del mondo private equity, come

Platinum Equity, BC Partners e Icg ma, nel corso di alcuni di questi progetti, ho notato che Eendigo veniva presa in considerazione sempre dopo grandi realtà affermate, e in molti casi non eravamo in grado di ottenere il lavoro, anche se ben posizionati tra gli PE Funds.

Inoltre, ho anche scoperto che Invert (che era nostra concorrente ai tempi di Masai...) nel frattempo era diventata 100% Bcg.

Così, quando è arrivata la chiamata per aderire e lanciare Invert Italia, ho deciso di ascoltarla, di cogliere l'occasione e cambiare nuovamente il mio percorso.

QUALI SONO LE PECULIARITÀ DI INVERTO E SU QUALI PROBLEMATICHE INTERVIENE?

Invert è una società internazionale di consulenza gestionale e uno dei maggiori specialisti in Europa negli acquisti strategici e nella gestione della supply chain. È stata fondata nel 2000 da Frank Wierleemann, Kiran Mazumdar e Markus Bergauer, che considero rispettivamente creatore della squadra il primo, imprenditrice la seconda, pensatore silenzioso il terzo.

Poi, nel 2017, Bcg ha acquisito il 100% dell'azienda, ma dovendo sottostare ad una condizione dettata da Invert: non distorcerne la natura/essenza e il modo di fare affari di Frank, Kiran e Markus.

Così è nata una partnership basata su valori condivisi e visione strategica che ha portato Invert ad espandersi contando oggi dieci sedi in nove paesi nel mondo. Per i suoi clienti, la società di consulenza identifica e realizza riduzione dei costi, ottimizza i processi e li guida verso un percorso di trasformazione digitale della funzione acquisti.

Dal punto di vista del business, il valore fondante è il pragmatismo volto a creare un impatto misurabile, preciso e duraturo e si distingue per una chiara cultura centrata su un insieme di elementi, tra

i quali, forse il più importante è il "grow together": cresciamo tutti insieme, come una squadra.

Inoltre, Invert è una delle poche società di consulenza specializzate verticalmente che è rimasta fedele a se stessa in più di 20 anni. Spesso infatti la maggior parte dei player partono da una tematica, da una specializzazione, e nel tempo diversificano la loro offerta, per aumentare contestualmente la share of wallet su ogni singolo cliente ed estrarre più valore possibile.

Così facendo, però, nel tempo la prima expertise si diluisce e ciò che rendeva unica la società dalla sua fondazione e nei primi anni della sua vita si perde, sbiadisce all'ombra delle nuove linee di business.

Invert, no. Da sempre i nostri team si dedicano al procurement consulting, certo, sempre alla ricerca dell'innovazione ma senza espandersi su altre tematiche. Siamo dei veri esperti di procurement e per questo il nostro posizionamento è unico sul mercato.

QUALE VISIONE HA INVERTO DELLA FUNZIONE PROCUREMENT?

La funzione Procurement è sicuramente strategica per i settori Consumer Goods, Industrial Goods, Healthcare, Energy ecc.

Forse lo è un po' meno nei settori bancari e assicurativi che sono sempre stati quelli più ricchi dove c'era così tanto margine operativo lordo che i costi non richiedevano un'attenzione particolare. Ormai però anche questa dinamica è mutata, così come le condizioni al contorno.

L'inflazione, un fenomeno che da tempo non pesava sull'Italia e che infatti ora faticiamo a gestire, pesa su tutti i settori, così che la performance della direzione Acquisti diventa, in qualunque ambito, fonte diretta di vantaggio competitivo nel breve e medio/lungo termine.



TP CLUB

Quando ci si misura con costi di trasporto che crescono del 30, 40%, o addirittura del 70%, quelli dell'energia schizzano alle stelle per via della guerra e si rende necessario adeguare i salari alzandoli dell'8%, 10% per rispondere all'inflazione reale, un'azienda si ritrova a dover gestire numerosi aumenti e, se non ha intenzione di riversarli sui prezzi al consumatore o al cliente, per timore di perdere quote di mercato, questi si tramutano in una riduzione istantanea del margine operativo.

In più di recente, è venuto a mancare il paradigma industriale degli ultimi 20/30 anni del just in time, dal momento che la macchina globale che sembrava funzionare senza problemi ha accusato i colpi inferti dalle conseguenze della pandemia e non solo, tanto che i trasporti sospesi in Cina e la mancanza di materie prime, hanno iniziato a minacciare il blocco delle produzioni.

Così ora l'azienda di grandi dimensioni chiede al fornitore di garantirle un mese o più di stock in modo tale che, in caso di imprevisti, possa rifornirsi di quello di cui necessita per poter continuare a costruire.

In questo modo però, il fornitore è costretto a dotarsi di un magazzino di prodotti finiti che equivalgono a soldi immobilizzati e per farlo magari si vede costretto a chiedere un finanziamento in banca, ora che però il costo del denaro è in crescita. Così non è detto che possa ripagare il prestito, rischiando quindi la bancarotta per mancanza di liquidità.

E qui torniamo a noi: in tutte queste tempeste perfette, chi può fare da scudo più di qualsiasi altra funzione aziendale, sono gli acquisti.

Il nostro Cpo, dunque, non è solo chiamato a cercare dei risparmi ma a trovare delle soluzioni per permettere all'azienda di sopravvivere. In particolare, deve saper comprendere la pressione inflattiva giustificata, respingendo quel-



la che non lo è. Di fronte ad un aumento dei prezzi generalizzato, infatti, non tutti sono giustificati e saperli distinguere diventa fondamentale. È per questo che il procurement diventa la funzione che fa da scudo all'inflazione e che parla con i fornitori per convincerli a fare stock, ma deve anche trovare delle contromisure perché questa richiesta sia sostenibile, ad esempio, riducendo le tempistiche di pagamento da 60 a 30 giorni.

È giunto il momento quindi per il procurement di diventare una funzione più strategica di quanto non lo sia mai stata, se l'azienda non vuole rischiare di perdere molti margini o addirittura finire in default.

Il problema, però, è che mancano le competenze necessarie. Così vediamo

dei Cpo di 35/40 anni che, capendo l'urgenza di accrescere il loro know how, sono pronti ad investire anche cifre importanti (non sempre sostenute dalle loro aziende) per aumentare le loro skill ed essere in grado di risolvere nuove sfide, se vogliono continuare a crescere nel loro percorso lavorativo. Gli altri, invece, molti dei quali di 45/50 anni, che pensano di barcamenarsi trovando soluzioni temporanee nell'attesa che passi la bufera, rischiano di rimanere fuori dal mercato e perdersi nella tempesta.

QUALI ELEMENTI PARTICOLARI HAI RILEVATO DA QUESTA PRIMA EDIZIONE DEL TP CLUB?

In questi quattro appuntamenti, ho notato una grande voglia da parte della comunità italiana degli acquisti di esse-



re "nutrita" di nuove competenze. Questo forse dipende dal fatto che riceve meno formazione aziendale rispetto ad altre funzioni e quindi un format come il TP Club, ben diverso dai classici corsi, risponde efficacemente alle loro esigenze.

Inoltre, ho notato anche una gran voglia di ritrovarsi tra colleghi di aziende non competitor con i quali ci si può confrontare a carte scoperte, facendo un network di qualità, cosa che solitamente è prerogativa di altre associazioni di categoria, storicamente ben più strutturate e rappresentate.

La ricetta vincente del TP Club propone inoltre contenuti che difficilmente si trovano sui libri, arricchiti da esempi pratici di applicazione.

QUESTO ANNO SI CHIUDE TRA DIVERSE DIFFICOLTÀ, QUALI PREVISIONI/TREND PER IL 2023?

Posso dirlo? Sarà un anno complicato! Tutti si stanno già fasciando la testa e quello che mi sconvolge è che le aziende, anche quelle più piccole, si stanno rivolgendo ai consulenti per tentare di mettersi al riparo. Stanno aprendo i paracadutti ancora prima di essere caduti.

E in effetti come possono pensare di sopravvivere se anche le aziende più solide stanno già accusando pesanti colpi e realtà come HP, Apple, Google, Microsoft stanno licenziando migliaia di persone?

Ma l'aspetto che trovo particolarmente preoccupante, è il comportamento dei

consumatori che sembrano affetti da una sorta di cecità, forse dovuta alla mancanza di un'adeguata informazione sulla gravità della situazione.

Trovo davvero grave questa dicotomia tra le aziende che cercano di trovare riparo dall'arrivo di quello che gli inglesi chiamano "head wind" (vento di prua) contro il quale è difficile remare e il grande pubblico che continua a vivere come nulla fosse, senza rendersi conto che il credito al consumo ha raggiunto costi altissimi, siamo già oltre il 7,8%, e se compra ad esempio un iPad finanziato a 24/36 mesi, lo pagherà il doppio, mentre non potrebbe neppure permettersi di comprarne uno.

Se ad un certo punto le aziende più deboli cominciassero a perdere il lavoro, finiremmo in una spirale di recessione che creerebbe tensioni sociali imprevedibili e potrebbe innescare una crisi immobiliare, che solitamente si verifica in conseguenza di una crisi economica, se i tassi di interesse non dovessero scendere.

Forse, al momento, l'unica possibilità di contenere questa spirale negativa, potrebbe essere un accordo tra ucraini e russi. Anche se questo si tradurrà in concessioni alla Russia, potremmo beneficiare di un calo del costo dell'energia che ci consentirebbe di sperare in un 2023 più roseo.

Di fronte a queste incognite, ci sembra più che mai necessario rinnovare gli incontri del TP Club anche per il 2023, per continuare ad offrire alla community di The Procurement un supporto concreto alle numerose sfide che l'attendono.

Stay tuned per scoprire date e tematiche della seconda edizione del TP Club, che presenteremo in occasione del Procurement R-Evolution congress, il 26 gennaio, ospiti di Banca Mediolanum, nella sua sede di Basiglio, Milano. Partecipa per conoscere i membri del TP Club e unisciti a loro!