



VISIONE E CONSAPEVOLEZZA:

CAPIRE I CAMBIAMENTI E LEGGERE I DATI PER SUPERARE LE SFIDE

intervista di Micol Barba

La community di The Procurement è ricca di competenze e personalità molto diverse le une dalle altre e, a seconda delle tematiche e delle nuove iniziative che decidiamo di sviluppare, sappiamo a chi poterci rivolgere per un consiglio o una valutazione.

In questa speciale rosa, troviamo sicuramente Alessandro Lombardi che per la sua consolidata carriera negli Acquisti, scandita da incarichi di ampia responsabilità, ha sempre spunti interessanti da proporre e le perplessità, che a volte oppone, diventano per noi sfide importanti da superare. Il suo approccio molto diretto, può quasi incutere un certo timore ma sappiamo che dal confronto con lui

se ne esce sempre arricchiti, così come da questa intervista.

Laureato al Politecnico di Milano in Ingegneria, Alessandro Lombardi oggi gestisce tutto il procurement di Whirlpool della regione Emea e l'acquisto globale di prodotto finito per Whirlpool Corporation, e pensare che la sua strada lavorativa è iniziata un po' per caso.

"Al termine dei miei studi", racconta, "Whirlpool, stava assumendo laureati in Ingegneria ed Economia e commercio, residenti a Milano o nei suoi dintorni a Nord, e il mio profilo corrispondeva a questa ricerca."

La mia idea iniziale era di lavorare come ingegnere tecnico ma quando ho capito che non era la strada giusta per me, ho scelto di specializzarmi in business administration. Quella degli acquisti era la funzione più lontana tra quelle che avrei potuto prendere in considerazione.

Quando mi sono laureato, nel 1995, si parlava tanto di logistica e supply chain, ma poco specificamente di acquisti. Sono entrato in azienda con un ruolo di analista economico-finanziario, potendo così sfruttare le competenze che avevo sviluppato nel mio percorso di ingegneria, poi però la mia carriera ha preso un'altra strada.



Quando ho iniziato a lavorare, Whirlpool stava concretizzando la sua strategia paneuropea anche grazie all'acquisizione della divisione whitegoods di Philips avvenuta nel 1989 ed io ero particolarmente interessato all'idea di contribuire al raggiungimento di questo obiettivo di espansione. Inoltre, mi aveva attirato l'ambiente internazionale, i valori aziendali e l'impostazione fortemente meritocratica.

Una volta lì, ho scoperto la funzione Acquisti e quando ci sono entrato, il mio primo compito è stato proprio quello di supportare la creazione di una base di fornitori europea, partendo da una situazione local for local.

“

Quando mi sono laureato, nel 1995, si parlava tanto di logistica e supply chain, **ma poco specificamente di acquisti**

ALESSANDRO LOMBARDI

Global Finished
Product Sourcing
Whirlpool Corporation





COME ERANO VISTI GLI ACQUISTI IN QUESTA REALTÀ STATUNITENSE?

Sin da subito mi sono reso conto della rilevanza attribuita a questa funzione. In tutti i miei studi economici, la funzione acquisti non veniva mai particolarmente affrontata, mentre in Whirlpool era chiaro il ruolo strategico che le veniva riconosciuto ed era dimostrato dai dati a bilancio. Essendo un'azienda già allora non integrata verticalmente, la rilevanza di quanto veniva acquistato rispetto a al fatturato e al budget portava a concludere che gli acquisti fossero, già all'epoca, la seconda funzione più rilevante per il suo impatto sul business, dopo la funzione vendite, gestendo il 75-80% del costo del prodotto.

DUE DECENNI NELLA FUNZIONE ACQUISTI, COM'È STATO QUESTO PERCORSO E COME È EVOLUTA LA SUA PERCEZIONE E VISIONE?

Riguarda principalmente la relazione col fornitore e la sua integrazione con l'azienda, un rapporto che in passato veniva percepito quasi come conflittuale, perché l'acquirente doveva ridurre il margine al fornitore per migliorare quello verso l'azienda.

Questa concezione ormai da molti anni è stata superata e ora non c'è strategia vincente possibile se fornitore e azienda non aggiungono valore insieme, a livello sistemico, fondato su integrazione e strategia di partnership a lungo termine. Questo nuovo approccio, richiede anche un cambio di competenze perché non è più sufficiente discutere di prezzo quanto piuttosto di costo, in ottica aggregata; bisogna guardare, ad esempio, alla qualità, all'innovazione, alla flessibilità e livello di servizio, alla sostenibilità, non solo come costi ma come elementi capaci di portare valore aggiunto e creare un vantaggio competitivo. Diventa dunque fondamentale quantificare il valore ottenuto migliorando un servizio, e non fermarsi al

fatto che lo si possa aver pagato di più. Direi che questo cambio di prospettiva, è l'evoluzione più profonda ed estesa, che abbia vissuto la funzione acquisti da quando ho iniziato a lavorare.

TRA LE NUMEROSE ESPERIENZE, ANCHE QUELLA IN BRASILE, COM'È STATA?

Avevo da poco intrapreso il mio percorso lavorativo, quando nel 1999, ho avuto l'opportunità di trasferirmi in Brasile per un paio di anni. In quel periodo uno degli obiettivi di Whirlpool era quello di iniziare a creare una struttura acquisti globale, definendo practice e competenze da implementare in tutte le organizzazioni acquisti nel mondo. Per questo, avevamo realizzato dei benchmark tra tutte le sedi, per capire dove si trovassero le migliori competenze e best practice.

Il ramo europeo, anche grazie al background Phillips, era risultato il migliore tra le funzioni acquisti per analisi di costo, in termini di cost modelling e target costing che all'epoca forse era una competenza ancora poco diffusa ma che avevo già avuto modo di sviluppare. Così mi è stato chiesto di trasferirmi in Brasile per condividere le nostre skills con la funzione acquisti Sudamericana, che non aveva ancora propriamente sviluppato tali competenze.

È stata un'esperienza che mi ha arricchito molto dal punto di vista culturale, personale e professionale, che mi ha consentito di ampliare la mia visione, anche a livello di business. Sono arrivato in un mondo, il Brasile e il Sudamerica in generale, che viveva una situazione iperinflattiva, di svalutazione monetaria, diversamente dall'Europa improntata ormai sulla stabilità. Dal punto di vista professionale è stato dunque necessario capire come reagire a dinamiche più veloci (da un giorno all'altro la moneta brasiliana si era svalutata di oltre il 70%) e sviluppare una flessibilità strategica che permettesse di affrontare le sfide che di

volta in volta si presentavano, con azioni tempestive e gestire un'operatività tattica molto rapida.

CINQUE ANNI DOPO, È STATO IL TURNO DELLA CINA.

Qui ho trovato decisamente tutto un altro mondo, sia dal punto di vista macroeconomico, che in termini di sfide personali e aziendali. Il mercato asiatico, a partire da fine anni '90, aveva avuto un forte sviluppo, per quanto riguarda la base fornitori dell'elettrodomestico. In Asia avevamo due realtà, un gruppo acquisti a supporto delle operations locali, in Cina e India, e poi un International procurement office (IPO), che era fonda-

"Avevo da poco intrapreso il mio percorso lavorativo, quando nel 1999, ho avuto l'opportunità di trasferirmi in Brasile per un paio di anni."

mentalmente un ufficio acquisti localizzato in Asia per supportare il sourcing back dall'Asia ad altre regioni: Europa, Nord America e America Latina. Quanto al mio obiettivo in Cina, rispetto al Brasile, è stato molto più specifico: oltre a gestire le operations, avevo il compito di sviluppare la base di fornitori locale dell'IPO, basato a Shanghai.

Anche in questo caso dal punto di vista culturale è stata un'esperienza molto interessante ma a livello personale è stato più difficile integrarsi con la popolazione cinese rispetto a quanto accaduto in Brasile. Anche lato business, si è rivelata un'esperienza particolare perché, dopo aver ricoperto nei dieci anni precedenti

incarichi di forte responsabilità e integrazione con il business, questa volta mi sono ritrovato in una nuova posizione, avendo come ruolo principale il supporto di altre regioni. Sicuramente si è trattato di un ruolo con un obiettivo strategicamente interessante.

ULTIMAMENTE SEMBRANO EMERGERE NUOVE TENDENZE. FINITA UN'URGENZA SE NE CREA UN'ALTRA E IL REMOTE SOURCING, AD ESEMPIO, NON SEMBRA PIÙ ESSERE LA MIGLIORE DELLE SOLUZIONI.

Gli accadimenti di varia natura e portata degli ultimi tre anni stanno ponendo diversi quesiti. Per vent'anni la globaliz-

mercato asiatico e la Cina, ancora oggi, rimane la grossa fucina del mondo.

Negli ultimi 10 anni, però, la situazione ha iniziato a cambiare. Il costo della manodopera in Cina è aumentato notevolmente nella parte orientale costiera, e i costi di trasporto, soprattutto via mare, hanno raggiunto livelli non più così favorevoli ed ora sono i paesi e le rotte dal sud-est asiatico a svilupparsi, offrendo vantaggi e alternative che un tempo erano prerogativa cinese. La pandemia e le difficoltà logistiche correlate hanno poi impresso un'accelerazione ulteriore al cambiamento di questo modello concentrato sulla Cina e in generale sul remote sourcing globale, messo in discus-



zione degli acquisti si è concentrata su generare economie di scala per ridurre e ottimizzare il costo (assicurando il giusto livello di servizio, qualità e innovazione), spostando la base fornitori da una high cost a una low cost country. Nel momento in cui il mercato asiatico, ma soprattutto la Cina, ha offerto per anni sia un costo di manodopera basso che investimenti altissimi, buona parte dell'industria mondiale ha visto nella Cina e nell'Asia una soluzione ottimale, capace di offrire numerosi benefici. Inoltre, dal punto di vista logistico, per molti anni il flusso è rimasto stabile, sia in termini di costi di trasferimento che di servizio. Tutti questi fattori hanno portato a una concentrazione importante di base fornitori sul

sione perché non in grado di offrire strutturalmente il livello di servizio richiesto a fronte di shock sulla supply chain ad un costo competitivo. Credo che questo sia ad oggi l'aspetto primario con il quale la funzione acquisti e supply chain di aziende globali dovranno fare i conti.

Qualunque sarà la risposta delle aziende per far fronte a questo cambiamento, di sicuro se mettiamo insieme rischi geopolitici, fattori macroeconomici e implicazioni logistiche, la strategia di sourcing dall'Asia difficilmente potrà essere una soluzione vincente se non maggiormente supportata da una base di fornitori locale più forte e strutturata rispetto a quanto avuto negli ultimi anni.



PARLIAMO TANTO DI RESILIENZA, MA FORSE SI TRATTA DI UN ATTEGGIAMENTO CHE NON PERMETTE DI RIPENSARE IN MODO ORGANICO AD UNA SUPPLY CHAIN CHE NON FUNZIONA. A LIVELLO TEORICO SI STA SVILUPPANDO UN NUOVO MODO DI PENSARE E AGIRE?

Sicuramente l'esperienza vissuta negli ultimi tre anni deve portare ad un aggiornamento delle logiche di sourcing strategy e di supply chain strategy. Questo significa anche mettere in discussione il bilanciamento tra local sourcing e remote sourcing con soluzioni su misura, a seconda del modello di business di ogni azienda.

Al di là però delle varie peculiarità, questo contesto sta sicuramente svelando la necessità di dotarsi di sistemi informativi e integrati, dalla distribuzione finale ai fornitori, ponendo una maggiore attenzione anche a quelli Tier 2 e Tier 3 che, in tempi di stabilità, non avevamo particolare motivo di sorvegliare. Ora però la dinamicità con la quale sono avvenuti i recenti shock macroeconomici e geopolitici, necessita di cambiamenti importanti sui sistemi end-to-end aziendali in fatto di visibilità di tutta la catena e risk management.

Ricordiamoci che le maggiori difficoltà degli ultimi anni sono giunte proprio da quei sotto-fornitori (T2,T3) che meno conoscevamo perché non tracciati nei nostri sistemi né parte dei processi di risk

assessment implementati e che invece, ad esempio, sono stati impattati dalla carenza delle materie prime e dai rischi geopolitici.

IL PROCUREMENT EVOLVE ANCHE DAL PUNTO DI VISTA TECNOLOGICO E L'ELEMENTO DEL DATO È SEMPRE PIÙ IMPORTANTE, IN CHE SENSO?

L'elemento essenziale da cui poi scaturiscono le opportunità fornite dalle nuove tecnologie è la visibilità dei dati. La necessità di gestire un'enorme quantità di dati a sistema, end-to-end, è la cosa forse ad oggi più complessa perché richiede investimenti, upgrade di sistema e interconnessione. Esulando dal fattore privacy, dando cioè per scontato che i dati a nostra disposizione possano essere utilizzati, l'importante è capire come gestirli.

Partendo dalla centralità dei dati, le tecnologie che stiamo sviluppando puntano all'automazione soprattutto delle attività routinarie, non solo per raggiungere un beneficio in termini di riduzione del costo aziendale ma per migliorare ampiamente la compliance e l'accuratezza delle analisi. Sebbene infatti le tecnologie siano disponibili da diversi anni, l'aspetto complesso resta la necessità di collegare l'enorme quantità di dati e incanalarla nella definizione della strategia di sourcing.

Inoltre, se lato accounting la tecnologia si è particolarmente evoluta, per l'ex-

tended supply chain, c'è ancora molto da fare. Gli strumenti attuali infatti permettono una rapida analisi di dati, ma lo sviluppo, ad esempio, di algoritmi previsionali avanzati è ancora agli albori anche se, una volta sviluppato, potrebbe dimostrarsi particolarmente utile per prevedere i trend dei materiali, la demand forecasting, production schedule flexibility o per innescare eventuali logiche di hedging.

TORNANDO A WHIRLPOOL, COME È STRUTTURATA LA FUNZIONE ACQUISTI E IN COSA CONSISTE IL SUO ATTUALE RUOLO?

Il procurement di Whirlpool è diviso in tre aree di responsabilità: materiali diretti per la produzione; indirect procurement, ovvero servizi e goods a supporto di tutte le attività; e la parte di finish product sourcing, ossia l'acquisto di prodotto finito da OEM, e della quale ho la responsabilità globale di Whirlpool corporation, mentre delle altre aree ho affidata la gestione a livello Emea.

Tutti e tre i settori sono altamente strategici per Whirlpool, poiché il fatturato di acquisto rappresenta circa l'80% dei costi aziendali e, se sono arrivato ad assumere questo ruolo, lo devo anche all'esperienza maturata in altri ambiti, come i tre anni da vice-presidente marketing e uno da general manager di una business unit, che mi hanno arricchito dal punto di vista della visione aziendale a 360° e general management.



Quanto alla funzione acquisti in Whirlpool, abbiamo deciso di sviluppare la struttura ispirandoci fortemente al settore automotive. All'interno degli acquisti abbiamo aggiunto diversi tipi di capabilities nel corso gli anni. Una funzione è dedicata all'aspetto commerciale, divisa per categorie di acquisto per diretti e indiretti, mentre un'altra è focalizzata al lancio di nuovi prodotti, organizzata per categorie di prodotto, e che si assicura che la base fornitori sia pronta al lancio delle novità di mercato.

Quest'ultima è una capability che abbiamo aggiunto circa dieci anni fa, perché fino ad allora il ruolo commerciale e di lancio di nuovi prodotti confluivano nella funzione del buyer. Ci siamo accorti però che separare le due responsabilità ci avrebbe permesso di avere molto più focus, efficienza e efficacia. Infatti, da allora il lancio di nuovi prodotti è stato molto più strutturato, ottenendo una performance in termini di costo, time e quality vincente.

Inoltre, abbiamo deciso di mantenere all'interno della funzione Acquisti la supplier quality e il supplier development. Ci siamo accorti, infatti, che al di là delle grosse multinazionali, che rappresentano una buona parte della nostra base fornitori, abbiamo un 40% dell'acquistato che arriva da medie e piccole aziende dove probabilmente le competenze tecniche non sono al livello delle grandi realtà. Ne consegue che il gruppo supplier development che ab-

biamo creato si focalizza non solo sul controllo della qualità ma anche sullo sviluppo delle competenze del fornitore. Ci sono poi altri gruppi focalizzati su target costing e cost modeling, che si occupano di valutazioni di cost analysis.

Si tratta di funzioni solitamente inserite nel finance, mentre in Whirlpool abbiamo scelto di integrarle negli acquisti, seppur divise dalla funzione commerciale per mantenere maggior accountability e ownership del processo di costificazione.

A sviluppare i piani strategici e lo sviluppo di nuove competenze all'interno della funzione acquisti ci pensa invece quello che noi chiamiamo "Sourcing excellence group", mentre un altro gruppo si occupa dell'acquisto del prodotto finito, attività che richiede competenze sicuramente diverse rispetto ad acquistare componenti o servizi, e per questo lo manteniamo separato dalle altre.

Infine, la parte che si occupa di acquisti indiretti è abbastanza standard, divisa per categorie merceologiche di acquisto.

DAL PUNTO DI VISTA DELL'ELETTRONICA, CONSIDERANDO IL RUOLO DEI MICROCONTROLLORI NEI VOSTRI PRODOTTI, COME È STATO AFFRONTATO IL MOMENTO DI CRISI?

Essendosi verificato uno shortage a livello globale, sicuramente quello dei microcontrollori è stato uno dei maggiori

problemi che abbiamo dovuto affrontare e che continua a persistere.

Fortunatamente, negli ultimi dieci o quindici anni, Whirlpool ha deciso di disegnare internamente le schede elettroniche e di selezionare direttamente tipi e fornitori di microcontrollori. Dopodiché la scheda e il disegno vengono appaltati a un fornitore esterno per la produzione, scelto tra gli ECM, electronic contract manufacturer. Quindi, l'intellectual property è nostra, il disegno è nostro, ma la produzione è esterna.

Inoltre, all'interno della funzione acquisti, abbiamo previsto un'area dedicata all'acquisto della componentistica elettronica strategica, tra cui i microcontrollori, incaricata di definire direttamente con i grossi produttori di componentistica elettronica (quali STM, Infineon, NXP, ecc.), la sourcing strategy e le condizioni commerciali.

Una volta definito direttamente il contratto d'acquisto, i componenti elettronici vengono spediti su nostra indicazione ai vari produttori di schede elettroniche.

Questo ci ha portato a creare un'economia di scala, scegliere quali microcontrollori acquistare e avere visibilità totale del nostro consumo e della catena di fornitura, a differenza del settore automotive che credo abbia avuto maggiori problemi appaltando una parte del processo sopra descritto a fornitori Tier 1 e Tier 2.

SPECIAL GUEST

Così facendo siamo stati in grado di dirigere le nostre scelte di acquisto su pochi produttori di microcontrollori e di essere considerati all'interno di una cerchia ristretta di top clienti e questo ci ha permesso di avere dei vantaggi competitivi in fase di supply allocation negli ultimi anni. Abbiamo avuto sicuramente dei problemi, ma direi che del 100% della nostra domanda siamo stati in grado di supportare oltre il 95%. L'impatto è stato piuttosto mitigato principalmente grazie a questa logica sistemica di disegno interno, acquisto centralizzato, distribuzione presso i fornitori, e in caso di shortages, il controllo della componentistica ci ha permesso di utilizzare rapidamente acquisti spot da rivenditori/brokers pre-selezionati.

CONSIDERANDO LO SCENARIO ATTUALE, QUALE POTREBBE ESSERE LA MAGGIORE SFIDA DA AFFRONTARE IN FUTURO?

A mio parere, il challenge maggiore per il futuro riguarderà la necessità di ridisegnare la strategia degli acquisti a fronte dell'esperienza degli ultimi tre anni e probabilmente il bilanciamento o ribilanciamento del footprint della base fornitori sarà l'aspetto più delicato da affrontare per offrire il giusto livello di servizio e flessibilità a fronte di dinamiche più rapide e imprevedibili.

Comunque nonostante le difficoltà affrontate negli ultimi anni e le sfide che ho appena menzionato e le molte altre che emergeranno, personalmente mi sento pronto ad affrontarle. La funzione acquisti ha ricoperto e ricoprirà un ruolo sempre più strategico e importante a fronte dei frequenti shock geopolitici e macroeconomici che stiamo vivendo.

Questo è quello che mi stimola maggiormente nel continuare a ricoprire un ruolo all'interno della funzione Acquisti, sapendo che la rilevanza e l'impatto che potrà e dovrà portare per la creazione di un vantaggio competitivo strutturale in futuro, sono destinati a crescere nelle dinamiche aziendali.



