

Introduzione. Fornitori e acquisti

Le chiavi del futuro della vostra azienda

Nell'agosto 2011 un ex Chief Procurement Officer poco conosciuto ha preso il posto del CEO più famoso del pianeta. Fino a quel momento Tim Cook aveva trascorso la sua carriera nei retrobottega di aziende tecnologiche, lontano dai riflettori. Era stato direttore della logistica presso IBM e per un breve periodo aveva ricoperto il ruolo di CPO presso Compaq Computers prima di entrare in Apple come senior vice president delle attività operative a livello mondiale e assumere le redini della funzione acquisti. Si accingeva a sostituire il genio creativo che aveva fondato la Apple Computer Inc. e che, dopo una pausa di dodici anni in cui aveva lasciato l'azienda per dedicarsi ad altri interessi, era tornato come salvatore e l'aveva trasformata nell'emblema del bello: l'insostituibile Steve Jobs.

All'epoca l'ascesa di Cook alla massima carica fu altamente controversa. Molti analisti del settore si chiesero se fosse l'uomo giusto per dirigere un'azienda in cui lo stile e il *look* erano evidentemente imprescindibili. E i dubbi sembrarono confermati quando, un paio di mesi più tardi, Cook lanciò l'iPhone 4S ricevendo un'accoglienza a dir poco tiepida. Come riportò il *New Yorker*: «Apple è inciampata nella sua teatralità. Ha organizzato uno dei suoi leggendari lanci, questa volta capitanato da un occhialuto Tim Cook e non da uno Steve Jobs in dolcevita, ed è stato noiosissimo»¹.

¹ Nicholas Thompson, «Tim Cook's iPhone», *The New Yorker*, 5 ottobre 2011, www.newyorker.com

Altri osservatori, di contro, hanno visto nella nomina di Cook una mossa a dir poco geniale. Per costoro era la dimostrazione che il consiglio di amministrazione – e lo stesso Jobs che aveva scelto Cook come suo successore – avevano capito che cosa faceva funzionare Apple: la sua catena di fornitura. Nel mondo iperconnesso creato dalla globalizzazione sfrenata, Apple ha dimostrato una formidabile maestria nel campo degli acquisti, lavorando con i fornitori di tutto il mondo per creare i prodotti più innovativi e di alta qualità, e al prezzo migliore. L'iPhone era (e rimane) il classico esempio di prodotto globale moderno: progettato nel quartier generale di Apple a Cupertino, in California; assemblato dagli operai della fabbrica Foxconn nella città cinese di Zhengzhou, a sud-ovest di Pechino; e realizzato con materie prime e componenti provenienti da quarantatré Paesi in sei continenti². Nel 2018 Apple ha consegnato oltre 217 milioni di iPhone³. Non era mai successo prima che un prodotto così complesso venisse fabbricato in così grandi quantità.

Gli anni successivi hanno dato torto agli scettici. Cook ha dimostrato di saper generare utili spettacolari che hanno fatto la felicità degli azionisti. Sotto la sua guida Apple è diventata sempre più forte. Nel 2022, appena quattro anni dopo essere diventata la prima società quotata in borsa ad aver raggiunto i 1.000 miliardi di dollari, la sua valutazione di mercato ha toccato la cifra strabiliante di 3.000 miliardi di dollari⁴.

Cook è stato elogiato da più parti per la sua guida. Stranamente, tuttavia, la disciplina aziendale degli acquisti (il *procurement*) non ha ricevuto lo stesso tipo di adulazione. All'epoca della nomina di Cook si pensava che la funzione acquisti sarebbe finalmente uscita dall'ombra per ricevere il riconoscimento che meritava in quanto sala macchine della moderna impresa globalizzata. Ora che un ex

² Magdalena Petrova, «We Traced What It Takes to Make an iPhone, from Its Initial Design to the Components and Raw Materials Needed to Make It a Reality», *CNBC*, 14 dicembre 2018, www.cnn.com

³ Lionel Sujay Vailshery, «Apple iPhone Sales Worldwide 2007-2018», *Statista*, 22 gennaio 2021, www.statista.com

⁴ Patrick McGee, «Apple Becomes First \$3tn Company After Boost from Pandemic Demand», *Financial Times*, 3 gennaio 2022, www.ft.com

responsabile degli acquisti ha raggiunto la vetta della scala aziendale, sicuramente altri seguiranno le sue orme?

La risposta a questa domanda è stata negativa. Pochi dei CEO che dirigono le grandi aziende odierne vengono dagli acquisti. Apple può essere una delle imprese più ammirate al mondo, eppure uno degli aspetti più importanti che la contraddistinguono – il fatto che metta i fornitori al centro della sua attività – è stato ampiamente ignorato dalla maggioranza delle grandi aziende.

• • •

In molte aziende, se non nella maggior parte di esse, gli acquisti sono una componente dell'impresa poco attraente e poco amata. Quando il capo offre a qualcuno un lavoro nel procurement, questo qualcuno sa che è sulla corsia veloce verso il nulla. È l'equivalente aziendale dell'essere spediti in Siberia: non c'è modo di tornare indietro. Secondo i nostri calcoli i CEO dedicano solo una frazione della propria «quota mentale» (la quantità di tempo riservata a diversi compiti) ai fornitori e, per estensione, alla funzione acquisti. Raramente menzionano il lavoro del Chief Procurement Officer (CPO) nelle assemblee degli azionisti o nelle riunioni con gli analisti in cui si parla di utili. Di fatto, secondo una ricerca condotta da Michael Porter e Nitin Nohria della Harvard Business School, i CEO dedicano solo l'1 per cento del loro tempo ai fornitori⁵. Assurdo, se si pensa che la spesa per i fornitori – il lavoro dell'ufficio acquisti – rappresenta più della metà del budget complessivo dell'azienda media. In altre parole, i CEO non dedicano più di un minuto a pensare o a partecipare attivamente ai modi in cui le loro aziende spendono più della metà dei budget. Si tratta di uno squilibrio con conseguenze potenzialmente catastrofiche per le imprese. Il CPO e la funzione acquisti sono marginalizzati perché gli acquisti sono una funzione aziendale *profondamente incompresa*. Nella maggior parte delle aziende il compito principale del CPO e del suo team è

⁵ Michael E. Porter, Nitin Nohria, «How CEOs Manage Time», *Harvard Business Review*, luglio-agosto 2018, <https://hbr.org>

quello di acquistare beni e servizi dai fornitori al prezzo più basso possibile. Nel corso degli anni i CEO che cercavano di risparmiare e di far crescere sia gli utili che i rendimenti totali per gli azionisti hanno incaricato i loro CPO di trovare fornitori meno costosi per le materie prime, i componenti di base e altri fattori di produzione, nonché per servizi come la manutenzione informatica, la contabilità e gli affari legali. Di conseguenza gli acquisti sono stati associati a un'interpretazione ristretta e limitata che ha impedito ai CEO di scorgerne il fenomenale potenziale.

A nostro avviso, tuttavia, il CPO e la funzione acquisti, in quanto «titolari» del rapporto aziendale con i fornitori, devono occupare il cuore pulsante dell'organizzazione. Sono le chiavi segrete del CEO per avere successo durante e dopo i momenti di difficoltà. Anche prima della crisi globale causata dal Covid e del conflitto in Ucraina, il lavoro del CEO – guidare un'azienda – era alquanto complesso: la globalizzazione in fase di stallo, lo stravolgimento delle prassi aziendali dovuto alle nuove tecnologie digitali e i cambiamenti sociali e politici, gradualmente ma sismici, tra cui l'invecchiamento della popolazione, l'aumento della disuguaglianza, l'ascesa della Cina e lo sviluppo dell'Africa, cominciarono ad avere ricadute su vasta scala⁶.

Oggi il loro lavoro è ancora più difficile. All'inizio del 2020, mentre i governi imponevano i lockdown per contrastare la pandemia e le aziende erano costrette a chiudere le fabbriche, *l'Economist* sosteneva: «l'epidemia farà piombare il tema della gestione delle catene produttive direttamente sulle scrivanie dei CEO»⁷. Nei mesi successivi, tuttavia, la situazione è peggiorata. Le aziende hanno dovuto affrontare le forti oscillazioni della domanda dei consumatori. Il settore delle compagnie aeree è stato letteralmente paralizzato a livello mondiale. I trasporti marittimi sono stati fortemente colpiti dalla mancanza di manodopera, che ha impedito alle navi container di scaricare le merci. E l'industria automobilistica è stata bloccata dalla «carestia»

⁶ Per saperne di più sulle sfide lente che i CEO devono affrontare si veda Martin Reeves *et al.*, «The Challenge of Slow», Boston Consulting Group, 7 luglio 2020, www.bcg.com

⁷ «The New Coronavirus Could Have a Lasting Impact on Global Supply Chains», *The Economist*, 15 febbraio 2020, www.economist.com

di semiconduttori causata dalla chiusura delle fabbriche in Asia (i produttori sono stati costretti a cancellare i piani per la costruzione di dieci milioni di auto nel corso del 2021)⁸. Nel suo blog *Briefing Room*, la Casa Bianca ha osservato che la scarsità di semiconduttori non colpiva solo l'industria automobilistica ma «affossava l'economia degli Stati Uniti» e «rischiava di sottrarre quasi un punto percentuale alla crescita del PIL»⁹. Il fatto che la carenza di un componente tecnologico così basilare potesse avere un effetto tanto devastante ha messo in allarme politici e legislatori. Il timore che i problemi alle forniture lasciassero una cicatrice permanente sul futuro dell'America ha indotto il Presidente Joe Biden a ordinare una revisione di cento giorni della resilienza delle catene di approvvigionamento del Paese per alcuni prodotti essenziali – non solo semiconduttori ma anche batterie per veicoli elettrici, principi attivi farmacologici, minerali critici e imballaggi speciali¹⁰. Annunciando la misura Biden ha dichiarato: «Il popolo americano non dovrebbe mai trovarsi in una situazione di penuria dei beni e servizi su cui fa affidamento, che si tratti dell'auto, dei farmaci soggetti a prescrizione o del cibo nel negozio di alimentari del quartiere»¹¹. Da allora il conflitto in Ucraina ha ulteriormente aggravato le problematiche delle filiere produttive.

In questo contesto di grande instabilità ai CEO e ai loro gruppi dirigenti è stato chiesto l'impossibile: tagliare i costi migliorando al tempo stesso la qualità dei beni e dei servizi offerti e rendendo le loro imprese più veloci, più innovative e più sostenibili. Le pressioni a cui saranno sottoposti sono destinate ad aumentare, dal momento che l'obiettivo non è ricostruire come prima, ma meglio di prima. Come ha osservato il *New Yorker*: «i problemi alle catene di approv-

⁸ Daniel Yergin, Matteo Fini, «For Auto Makers, the Chip Famine Will Persist», *The Wall Street Journal*, 22 settembre 2021, www.wsj.com

⁹ Sameera Fazili, Peter Harrell, «When the Chips Are Down: Preventing and Addressing Supply Chain Disruptions», *White House Briefing Room*, 23 settembre 2021, www.whitehouse.gov

¹⁰ *Building Resilient Supply Chains, Revitalizing American Manufacturing, and Fostering Broad-Based Growth: 100-Day Reviews under Executive Order 14017*, White House report, giugno 2021, www.whitehouse.gov

¹¹ «Remarks by President Biden at Signing of an Executive Order on Supply Chains», *White House Briefing Room*, 24 febbraio 2021, www.whitehouse.gov

vigionamento suggeriscono che c'è qualcosa di sbagliato nel modo in cui operiamo in tutto il mondo», aggiungendo che le correzioni a breve termine non saranno né soddisfacenti né sufficienti. «La vera sfida, quando si tratta di pensare alle catene di approvvigionamento, non è assicurarsi che una nave container venga scaricata. È decidere come vogliamo vivere»¹².

Negli anni a venire le imprese, in quanto motori dell'economia globale e membri chiave della società civile globale, dovranno necessariamente svolgere un ruolo importante nel risolvere le molteplici e complesse problematiche causate dalla pandemia di Covid-19. Ma dove troveranno le soluzioni i CEO e i loro gruppi dirigenti?

La risposta, come spieghiamo in questo libro, è nei fornitori e nella funzione acquisti.

Perché sosteniamo questo? Di norma la funzione acquisti non solo controlla più della metà dei costi di un'azienda, ma determina anche la qualità e la sostenibilità dei suoi prodotti e servizi. Incide sulla velocità delle attività operative dell'impresa. È in grado di trasformare (o stroncare) lo spirito innovativo di un'azienda. E può proteggere un'impresa dai rischi ancora occulti nella catena delle forniture. In altre parole, se i CEO utilizzano la loro capacità di approvvigionamento in maniera accorta, possono fare molto di più che contenere i costi. Possono attingere alle cinque fonti essenziali del vantaggio competitivo: innovazione, qualità, sostenibilità, velocità e riduzione del rischio. Ma soprattutto possono trasformare in realtà ciò che sognano per la loro azienda.

Anche nei periodi migliori troppo spesso i CEO non riescono a mettere in pratica le ambizioni alate che si erano prefissati all'atto della nomina. L'urgente si frappone all'importante, la lotta antincendio a breve termine ha la meglio sul pensiero a lungo termine e le pressioni finanziarie trimestrali hanno la priorità. Ma dall'inizio degli anni Venti di questo secolo i leader aziendali vivono i tempi più bui della loro storia. Molti di loro ci hanno detto che se riuscissero a trovare un modo per rimettersi in carreggiata e battere le aspettative del mercato potrebbero guadagnare un po' di tempo

¹² Amy Davidson Sorkin, «The Supply-Chain Mystery», *The New Yorker*, 26 settembre 2021, www.newyorker.com

e il margine di manovra necessario a perseguire la loro visione per l'azienda. In base alla nostra esperienza, il tempo e lo spazio di manovra sono esattamente ciò che un approccio ragionato ai fornitori e agli acquisti ha da offrire.

C'è chi obietta sostenendo che, non appena saremo tornati a una sorta di normalità, tutta l'attenzione per le catene di approvvigionamento e la conseguente necessità di ampliare il ruolo degli acquisti in quanto anello di collegamento vitale con i fornitori, svaniranno. In altre parole, con un po' di pazienza, i CEO e i gruppi dirigenti saranno in grado di superare le tempeste odierne senza dover reindirizzare le loro imprese verso un futuro diverso. Noi sosteniamo che si tratta di una speranza vana. In questo momento è in corso una trasformazione epocale e in continua evoluzione del modo di operare delle aziende, che premierà i CEO che sapranno mettere i fornitori al centro delle loro organizzazioni e responsabilizzeranno i direttori degli acquisti, il cui compito è lavorare con i fornitori.

Come abbiamo detto, gli acquisti rappresentano in media più della metà del fatturato di un'azienda. In alcune, in particolare nei colossi tecnologici di maggior successo al mondo, la percentuale è notevolmente più alta. Riteniamo che questa tendenza, iniziata molto prima del Covid, proseguirà ben oltre la fine della pandemia; le imprese sono infatti costrette a protendersi sempre più all'esterno e a riorganizzarsi in modi nuovi per capitalizzare l'ascesa degli ecosistemi aziendali: reti duttili di aziende che uniscono le forze con fornitori, distributori, agenzie governative e altri attori per fornire prodotti e servizi ai clienti senza soluzione di continuità. Ecco perché non c'è tempo da perdere. I CEO e i loro team dirigenti devono agire subito e con interventi radicali. Per farlo devono mettere i fornitori al centro delle loro attività e dare ai CPO e ai responsabili degli acquisti la possibilità di estrarre il massimo valore da queste relazioni.

Come siamo arrivati fin qui: breve storia dei buyer, dei fornitori e degli acquisti

Prima di definire con precisione le misure che i CEO devono intraprendere, è importante capire come siamo arrivati al punto in cui ci

troviamo oggi. Perché così pochi CEO comprendono fino in fondo il potenziale dei fornitori e della funzione acquisti? Per rispondere a questa domanda è necessario fare un salto nel passato.

Molto prima che le aziende si rendessero conto dell'importanza dei manager specializzati negli acquisti, i governi – e in particolare i dipartimenti della difesa e le forze armate – erano acquirenti molto accorti e oculati dei beni e servizi offerti da appaltatori privati. Come per gran parte del pensiero imprenditoriale, è possibile far risalire la strategia degli acquisti alla necessità dei generali di rifornire i loro eserciti di uomini, macchine e materiali.

Ma la storia moderna dell'approvvigionamento di beni e servizi dai fornitori comincia poco più di cento anni fa, quando Henry Ford, un ragazzo di campagna diventato milionario, era alle prese con le conseguenze della prima guerra mondiale sulla sua azienda automobilistica.

Henry Ford, il declino della fiducia e gli albori dell'integrazione verticale

Nel 1908, sei anni prima dello scoppio della prima guerra mondiale, Ford presentò il suo modello T. Ebbe un successo spettacolare e mantenne chiaramente la promessa di «costruire un'auto per le masse»: il modello T era economico, semplice da guidare e facile da riparare (se mai si fosse rotto) per qualunque bracciante agricolo mediamente capace. Poiché la personalizzazione era limitata – «Ogni cliente può avere l'auto dipinta del colore desiderato, purché sia nero», come disse notoriamente Ford – la produzione era relativamente semplice¹³.

Nei primi anni Ford ebbe un successo straordinario. Fu fortemente influenzato dall'illustre ingegnere meccanico Frederick Winslow Taylor, l'iniziatore dell'organizzazione scientifica del lavoro, che Ford assunse come consulente perché osservasse i suoi dipendenti e trovasse il modo di rendere la sua azienda più effi-

¹³ Henry Ford, *My Life and Work* [New York, Garden City Publishing Co., Inc., 1922], Enhanced Media Publishing, 2017, 45. Kindle edition (trad. it. *Autobiografia*, Milano, Rizzoli, 1982).

ciente e produttiva. Nel 1914 la neonata catena di montaggio della Ford di Highland Park, a Detroit, sfornava una Model T ogni novantatré minuti. Ma con lo scoppio della guerra le cose si misero male. Reperire le materie prime necessarie alla costruzione del modello T divenne una vera e propria impresa. La gomma per gli pneumatici, per esempio, proveniva da Ceylon (l'attuale Sri Lanka) e le forniture erano sotto il monopolio degli inglesi, coinvolti nel conflitto globale. Questi nuovi problemi ne aggravarono uno già esistente: quella che Ford considerava essere la totale mancanza di scrupoli dei suoi fornitori. Dopotutto era un'epoca in cui il capitalismo aveva zanne e artigli rossi di sangue. Il periodo d'oro dei cosiddetti «baroni ladri» era finito, ma la fiducia – quella forza invisibile che unisce le persone in una collaborazione proficua – era ancora una merce rara.

In questa cornice febbrile, Ford decise di assumere il controllo a 360°, dall'approvvigionamento delle materie prime alla produzione dei prodotti finiti. In altre parole, decise di assumersi la responsabilità dell'intera catena delle forniture. Era un'ambizione audace. Fino ad allora Ford era stato un assemblatore: il suo lavoro consisteva nel mettere insieme i componenti artigianali prodotti da fornitori specializzati. Decise invece di comprarsi una piantagione di alberi da gomma nella foresta brasiliana, dove fondò una piccola cittadina chiamata Fordlandia. Acquistò inoltre bacini carboniferi, miniere di ferro e terreni boschivi, oltre a una flotta di navi e a una ferrovia per trasportare le materie prime fino alla sua fabbrica. Alla fine, nel 1927, costruì un'enorme acciaieria, una fabbrica di componenti e una catena di montaggio a River Rouge, non lontano da Detroit. Questa strategia, oggi nota come integrazione verticale, trasformò le sorti dell'azienda e fece di Ford l'uomo più ricco del mondo. Inoltre rese inutile la presenza di professionisti dell'approvvigionamento perché non c'era nulla da reperire: Ford aveva tutto ciò che gli serviva per costruire il modello T.

Questa strategia presentava tuttavia notevoli svantaggi. Tanto per cominciare, era costosa. In secondo luogo, era burocratica, e ciò rendeva l'azienda meno agile di alcune delle sue concorrenti. Il risultato fu che all'inizio degli anni Trenta Ford venne superata da General Motors e Chrysler. Ci volle un'altra guerra – e l'influenza del suo

grande rivale Alfred Sloan – perché Henry Ford pensasse a un approccio diverso.

Alfred Sloan, General Motors e l'ascesa dei fornitori captive

La fiducia è fondamentale per far funzionare l'economia. Quando viene a mancare, come all'indomani della prima guerra mondiale, i capitani d'impresa (tra cui Ford) prendono in mano le redini. Di contro, quando c'è fiducia, i leader aziendali sono più propensi a collaborare con altri soggetti per generare vantaggi reciproci. Ed è quello che è accaduto durante e dopo la seconda guerra mondiale.

Nel gennaio del 1942, poche settimane dopo l'attacco giapponese a Pearl Harbor che aveva provocato l'ingresso in guerra degli Stati Uniti, il presidente Franklin D. Roosevelt istituì il War Production Board. Il suo scopo era quello di assumere il comando della catena di approvvigionamento dell'America, controllando la distribuzione dei materiali essenziali e convertendo le fabbriche in impianti di produzione di aerei, carri armati, veicoli blindati e altre attrezzature militari. Di colpo, grazie al ruolo di garante svolto dal governo degli Stati Uniti, venne ripristinata la fiducia nel sistema economico. Nei tre anni successivi le fabbriche americane divennero, nelle parole di Roosevelt, «l'arsenale della democrazia»¹⁴.

La potenza industriale di Ford venne messa a frutto. L'azienda produceva bombardieri B-24 Liberator al ritmo di uno all'ora nello stabilimento riconvertito di Willow Run, alle porte di Detroit. Ma il successo più grande lo ottenne la rivale numero uno di Ford, General Motors, che si aggiudicò appalti governativi per 13,8 miliardi di dollari (contro i 5,26 miliardi di Ford)¹⁵. E così il suo approccio alla gestione d'impresa e all'approvvigionamento di beni e servizi dai fornitori finì per influenzare anche altre aziende, tra cui Ford. Non è un caso che Peter Drucker abbia scelto GM come oggetto del

¹⁴ Franklin D. Roosevelt, «December 29, 1940: Fireside Chat 16: On the 'Arsenal of Democracy'» Miller Center, University of Virginia, <https://millercenter.org>

¹⁵ Robert Lacey, *Ford: The Men and the Machine*, Boston, Little Brown & Co., 1986, p. 390, nota.

suo studio pionieristico sull'organizzazione aziendale, che ha portato alla nascita di scuole di management in tutto il territorio degli Stati Uniti¹⁶.

Sotto la guida del presidente e CEO Alfred Sloan, GM elaborò una variazione sul tema dell'integrazione verticale. Sloan creò quelli che da allora vengono chiamati i «fornitori *captive*»: divisioni indipendenti per la produzione di componenti quali AC Spark Plug, Harrison Radiator e Saginaw Steering. L'idea era quella di avere tutti i vantaggi di un'azienda verticalmente integrata, sommati ai vantaggi del libero mercato in termini di costi ed efficienza.

Ford Motor Company cercò di imparare dalla sua grande rivale. Nel 1946 l'azienda, gestita dal nipote di Henry Ford, Henry Ford II, soffia diversi dirigenti a GM. Inoltre Ford recluta personale militare che durante la seconda guerra mondiale era stato coinvolto in mansioni di approvvigionamento frenetiche e ad alta tensione. Tra questi, dieci ufficiali del reparto scelto di controllo statistico dell'Aeronautica militare statunitense, che era stato istituito per espandere la capacità del Paese di lanciare bombardamenti in Europa, Nord Africa e nel Pacifico. Assunti in massa da Henry Ford II e dotati di pieni poteri nell'immenso complesso di River Rouge della Ford, gli ex funzionari sottopongono l'azienda a un'analisi impietosa e razionale, una vera e propria perizia forense. Come funzionava l'organizzazione? Come venivano costruite le auto? Perché venivano utilizzati questi componenti?

I dieci vengono soprannominati i «Quiz Kids», un riferimento scherzoso al popolare programma radiofonico dedicato ai bambini prodigio, e in breve tempo il loro lavoro ha un effetto radicale. Nel 1946, l'anno del primo utile di Ford, i profitti non superano la cifra anemica di 2.000 dollari. L'anno successivo balzano a 64,8 milioni di dollari e nel 1949 triplicano¹⁷. Come tributo, i media ribattezzano i giovani ufficiali «Whiz Kids» (i «ragazzi prodigio»), l'appellativo con cui sono ricordati ancora oggi. Il prodigio numero uno è Robert McNamara, un ex professore di Harvard che alla fine è diventato

¹⁶ Peter F. Drucker, *Concept of the Corporation*, New York, John Day Company, 1946.

¹⁷ Lacey, *Ford*, cit., p. 434.

presidente di Ford. Avrebbe potuto rimanere in azienda per il resto della sua carriera se nel 1961 il presidente John F. Kennedy non lo avesse nominato segretario alla Difesa degli Stati Uniti. All'epoca Ford, al pari di molte altre imprese, si era dotata di una funzione acquisti ben strutturata che lavorava con un'ampia rete di fornitori.

Taiichi Ohno, Toyota e il potere di trasformazione del keiretsu

Nei primi venticinque anni del secondo dopoguerra, Ford e GM, i due maggiori produttori di beni industriali del mondo, hanno vissuto una fase di predominio commerciale. Ma poi, di punto in bianco, sono stati colpiti da un nuovo shock esogeno. Questa volta non si trattava di una guerra ma della crisi energetica dei primi anni Settanta.

Nel 1973 i membri arabi dell'Organizzazione dei Paesi Esportatori di Petrolio (OPEC) imposero un embargo sulle vendite di petrolio agli Stati Uniti dopo il sostegno prestato dal governo americano a Israele nella guerra dello Yom Kippur contro l'Egitto. Il prezzo del greggio aumentò in maniera drastica, così come il prezzo del gas. Le aziende automobilistiche statunitensi, che producevano auto di grossa cilindrata (i cosiddetti «gas guzzler», i bestioni che bevono come spugne), subirono un duro colpo. In un momento di debolezza per i giganti industriali americani, le grandi case automobilistiche giapponesi intravidero l'opportunità di conquistare il crescente mercato delle auto più piccole e più efficienti in termini di consumo di carburante.

Ma ciò che realmente differenziava le case automobilistiche giapponesi dalle rivali americane ed europee era la qualità e accessibilità dei loro prodotti, e questo dipendeva in tutto e per tutto dal processo di produzione, in particolare dal modo in cui reperivano beni e servizi dai fornitori. Su questo fronte è stata Toyota a fare da apripista. Guidata dal suo fondatore, Kiichiro Toyoda, e soprattutto dal suo ingegnere capo, Taiichi Ohno, un genio del management formatosi nella tradizione di Taylor, Ford e Sloan, Toyota ha introdotto per prima nuove forme di innovazione dei processi. Nell'insieme queste forme hanno gettato le fondamenta di quello che è passato alla storia come il «Toyota Production System». Tra i processi innovativi c'era il *kanban*, ovvero la produzione «just in time». Un altro

era il *kaizen*, o miglioramento continuo. Ma si può dire che la vera svolta è stata il *keiretsu*, una rete aziendale collaborativa nell'ambito della quale Toyota ha acquisito quote di minoranza significative nei fornitori chiave. In un certo senso si è trattato di un'evoluzione del sistema di fornitori *captive* di GM, declinato in condizioni di libera concorrenza. Ciò che teneva uniti Toyota e i suoi fornitori era la percezione di un obbligo reciproco rafforzato dal fatto che ognuno deteneva partecipazioni nell'altro.

L'effetto fu straordinario. Nel 1970, alla vigilia della crisi petrolifera mondiale, ogni lavoratore Toyota produceva in media trentotto veicoli all'anno, contro i cinque del 1955. Per contro, gli operai di Ford ne producevano dodici all'anno e quelli di GM solo otto, lo stesso numero di quindici anni prima¹⁸. Un tasso di efficienza che portò John Krafcik – in seguito divenuto CEO di Waymo, l'azienda di veicoli autonomi di proprietà della holding di Google, Alphabet – a coniare un nuovo termine: la produzione *lean*, ossia snella¹⁹.

Jack Smith, Ignacio López e l'inizio dell'approvvigionamento globale

All'inizio degli anni Ottanta le case automobilistiche americane ed europee, ossia le maggiori aziende di beni industriali del mondo, hanno dovuto fare i conti con il vigore delle rivali giapponesi. Dinanzi alla necessità di reagire, ma non essendo in grado di eguagliare la qualità delle auto nipponiche, scelsero di concentrarsi su un programma radicale di riduzione dei costi: fu così che l'ufficio acquisti si conquistò la reputazione di funzione deputata al taglio dei costi. Come vedremo meglio nel Capitolo 1, il principale innovatore fu l'amministratore delegato di GM Jack Smith, che assunse un geniale quanto sconosciuto ingegnere spagnolo, José Ignacio López de Arriortúa, per il ruolo appena creato di vice president degli acquisti mondiali, e lo incaricò di ridurre i pagamenti dell'azienda ai

¹⁸ Michael A. Cusumano, «Manufacturing Innovation: Lessons from the Japanese Auto Industry», *MIT Sloan Management Review*, 15 ottobre 1988, <https://sloanreview.mit.edu>

¹⁹ John F. Krafcik, «Triumph of the Lean Production System», *MIT Sloan Management Review*, autunno 1988, Reprint 3014, <https://sloanreview.mit.edu>

fornitori. Oltre a spremere i fornitori per abbassare i prezzi, López lanciò l'ormai celebre programma globale per gli acquisti di GM, scovando nuovi fornitori in diversi Paesi del mondo. In questo modo capitalizzò l'espansione della globalizzazione e adottò un approccio alquanto diverso da quello dei giapponesi, che si affidavano in buona parte a fornitori nipponici.

Nei trent'anni successivi le aziende hanno raccolto i frutti della globalizzazione. Il crollo del Muro di Berlino ha dischiuso le porte dell'Europa orientale e ha fatto entrare un miliardo di persone – lavoratori e consumatori – nell'economia globale. Inoltre, l'ingresso della Cina nell'Organizzazione Mondiale del Commercio ha messo a disposizione delle aziende globali il più grande mercato del lavoro low cost del pianeta. Negli ultimi anni, tuttavia, la tendenza ha invertito rotta, e quello che prima appariva come un metodo di approvvigionamento intelligente ha cominciato a essere visto come un approccio che cerca semplicemente di cavalcare un'onda macroeconomica favorevole per ridurre i costi. In Cina il costo del lavoro stava aumentando ancor prima che la guerra commerciale con gli Stati Uniti complicasse ulteriormente le cose. Lo stesso dicasi per la concorrenza. Il combinato disposto di questi fattori ha innescato una compressione dei margini nei mercati sviluppati. I costi subiscono pressioni al rialzo, non al ribasso. Non solo: la cosa peggiore è che molti CEO sembrano impotenti dinanzi agli effetti negativi del nuovo trend macroeconomico. Sono rimasti fedeli a un approccio obsoleto agli acquisti, praticando l'arte non propriamente nobile di costringere i fornitori a cedere una parte dei loro margini di profitto per continuare a fare affari con loro. Un gioco a somma zero senza alcun senso, che di fatto non sta dando risultati. Fortunatamente, il procurement non deve funzionare necessariamente così. C'è un altro modo, che è stato ideato e sperimentato dalle aziende Big Tech.

Apple, Dell & Co.: le Big Tech reinventano l'azienda globale

Una volta tutte le grandi aziende tecnologiche erano piccole aziende tecnologiche: partite come startup, facevano affidamento sui fornitori, proprio come Ford quando fu fondata più di cento anni or sono.

Riflettendo sui suoi primi anni da imprenditore, Michael Dell ha osservato:

Quando avvii un'azienda con appena 1.000 dollari, come ho fatto io, stai molto attento a come viene speso ogni singolo dollaro. Si impara a essere economici, efficienti e prudenti. Si impara anche a fare solo le cose che creano davvero valore per i clienti e gli azionisti. Fin dal giorno della fondazione di Dell, ci siamo chiesti: dobbiamo costruire i componenti da soli o farli produrre da qualcun altro secondo le nostre specifiche di progetto?

La decisione di Dell è stata quella di rivolgersi ai fornitori, che sono diventati ben presto dei veri e propri alleati, «senza i quali non potremmo sopravvivere né prosperare»²⁰. Mentre Ford era stato costretto dalle circostanze a eliminare i suoi fornitori e a perseguire l'integrazione verticale, le aziende tecnologiche operavano ora in un mondo che stava diventando piatto per mano della globalizzazione incalzante, per dirla con le parole dell'editorialista del *New York Times* Thomas Friedman. Sono riuscite a rimanere vicine ai loro fornitori in modi un secolo fa inimmaginabili²¹.

Chi avrebbe mai pensato che l'azienda di maggior valore al mondo sarebbe stata un'impresa che in realtà non *produce* nulla? Eppure è proprio questo che Apple è riuscita a fare. Il suo successo, così come quello di altri colossi della tecnologia, viene di norma attribuito al design impeccabile, alla notevole innovazione tecnica e alla profonda comprensione del consumatore. Sono tutti fattori importanti, senza alcun dubbio. Ma c'è una capacità che li supera tutti: quella di gestire in maniera straordinaria una grande rete di fornitori.

Viviamo in un mondo plasmato dalla tecnologia digitale. Il suo cuore pulsante è Internet, che per definizione facilita le interazioni tra le persone. Negli ultimi vent'anni le persone hanno imparato a vivere la loro vita online, facendo acquisti, operazioni bancarie e

²⁰ Michael Dell, *Direct from Dell: Strategies That Revolutionized an Industry*, New York, Harper Business, 1999, p. 172.

²¹ Thomas Friedman, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*, New York, Farrar, Straus & Giroux, 2005 (trad. it. *Il mondo è piatto. Breve storia del ventunesimo secolo*, Milano, Mondadori, 2006).

persino cercando l'amore nel mondo digitale. Non per niente il nostro tempo è stato soprannominato l'era dell'«economia della fiducia» o dell'«economia condivisa» e, dal punto di vista dell'impresa, ciò che conta non è più semplicemente che cosa si *possiede* ma con chi si *collabora* e come. Sono dunque le aziende che fanno parte di reti di aziende o, ancor meglio, che orchestrano queste reti a prosperare realmente. Tali ecosistemi aziendali sono tenuti insieme non da partecipazioni finanziarie – come nel caso del *keiretsu* giapponese – ma da legami di fiducia e interessi reciproci. Collaborando con fornitori specializzati, i migliori al mondo nel rispettivo ramo di attività, le aziende Big Tech raccolgono i frutti delle economie di scala e generano un valore straordinario. In un certo senso, portano il concetto di divisione del lavoro di Adam Smith alla sua logica conclusione.

Come ci riescono? Innanzitutto mettendo i fornitori al centro delle loro attività e responsabilizzando i direttori acquisti, incaricati di gestire la collaborazione con le altre imprese.

Ma, come mostreremo in questo libro, se le Big Tech hanno indicato la strada ad altre aziende, queste possono spingersi molto più lontano.

Perché è giunto il momento di mettere i fornitori al centro della vostra attività – e come farlo

Non è facile capire quanto valga realmente Apple. Nel 1997, quando Steve Jobs tornò a dirigere l'azienda che aveva co-fondato più di due decenni prima, il suo valore era di tre miliardi di dollari, meno di un decimo di quello della tedesca Siemens, allora (e tuttora) uno dei maggiori conglomerati industriali del mondo. Oggi, dopo altri due decenni, Apple vale non solo più di Siemens, ma anche più dell'intero indice DAX, composto dalle trenta aziende leader della Germania, la più grande economia europea.

Una delle lezioni della storia, tuttavia, è che nessuna impresa può rimanere in vetta in eterno. In uno studio sulla longevità di oltre trentamila aziende quotate in borsa lungo un arco temporale di cinquant'anni, i nostri colleghi del BCG Henderson Institute e i ricercatori dell'Università di Princeton hanno scoperto che «le aziende

stanno scomparendo a un ritmo senza precedenti»²². Alcune, tuttavia, riescono a sfidare le probabilità di fallimento puntando con successo sulla crescita redditizia. In pratica, si concentrano al tempo stesso sull'utile netto (*bottom line*) e sui ricavi lordi (*top line*). In un altro studio il BCG Henderson Institute ha rilevato che, mentre la maggior parte delle aziende registra una performance negativa durante una crisi, circa il 14 per cento di esse aumenta la crescita delle vendite e amplia i margini di profitto²³.

Non è facile. Bisogna reperire nuove fonti di vantaggio competitivo. Apple e altre aziende Big Tech hanno scoperto che i fornitori sono una fonte florida di vantaggi competitivi, e che una capacità di approvvigionamento avanzata è uno strumento poderoso per estrarre un valore significativo da quei fornitori. Ma nessuna azienda, nemmeno Apple, ha *sfruttato appieno* lo straordinario valore della sua rete di fornitori.

Abbiamo scritto questo libro per mostrare ai CEO come è possibile fare esattamente questo.

• • •

Il libro è strutturato in tre parti principali che si concentrano sui tre pilastri dell'azienda – un'azienda rivitalizzata che mette i fornitori al centro e dà ai suoi professionisti degli acquisti la possibilità di estrarne il massimo valore possibile. La Prima parte si concentra su ciò che deve fare *il CEO* per cambiare. Come su molti altri fronti, se il CEO non sostiene attivamente qualcosa, quel qualcosa semplicemente non accadrà. La Seconda parte si concentra su ciò che deve fare *l'azienda* per cambiare. La nostra tesi è che se i CEO non cambiano la loro azienda, se non la rimodellano radicalmente mettendo i fornitori al centro di tutto, non saranno in grado di realizzare la loro visione strategica e di conseguire un vantaggio competitivo duraturo. La

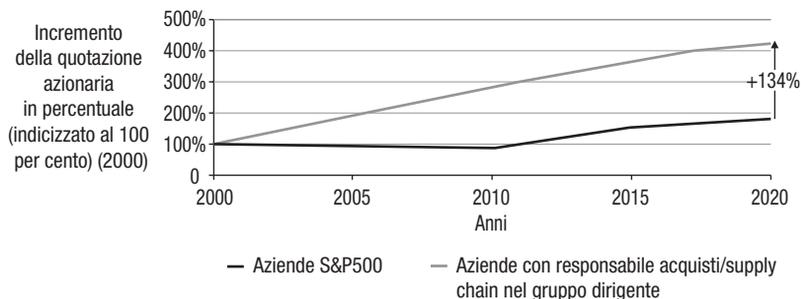
²² Martin Reeves, Simon Levin, «The Biology of Corporate Survival», Boston Consulting Group, 29 febbraio 2016, www.bcg.com

²³ Martin Reeves *et al.*, «Advantage in Adversity: Winning the Next Downturn», Boston Consulting Group, 4 febbraio 2019, www.bcg.com

Terza parte si concentra su ciò che deve fare *l'ecosistema aziendale* – la rete di fornitori – per cambiare. Noi sosteniamo che se i CEO non cambiano il modo in cui la loro azienda interagisce con i fornitori, non saranno in grado di sfruttare il ricco potenziale della funzione acquisti nel contribuire a creare prodotti e servizi che non solo costano meno, ma sono anche più innovativi, di qualità superiore, sostenibili, più rapidi da commercializzare e generalmente meno rischiosi.

Per aiutare i CEO a realizzare questi cambiamenti, abbiamo individuato dieci principi pratici che si basano sulle ricerche del Boston Consulting Group (BCG) e sull'esperienza diretta nostra e dei nostri colleghi di BCG che lavorano con alcune delle imprese più importanti del mondo. Ma non si tratta di regole ferree. È possibile seguire solo alcuni di questi principi. *Non c'è* nessuna azienda al mondo che segua tutti e dieci i principi e sfrutti appieno il potenziale di una capacità di approvvigionamento avanzata. D'altra parte, le imprese che seguono una parte o la totalità di questi principi conseguono risultati superiori alla media. In un'indagine proprietaria di BCG sulle 150 aziende più importanti dell'S&P 500 commissionata per questo libro, abbiamo scoperto che solo il 35 per cento ha un Chief Procurement Officer o una figura equivalente nel team dirigente. Eppure, sorprendentemente, queste cinquanta aziende hanno surclassato il mercato del 134 per cento nel ventennio 2000-2020 (Figura I.1).

Figura I.1 Le aziende con responsabili degli acquisti nei loro gruppi dirigenti superano il mercato di circa il 130 per cento



Fonti: analisi BCG, S&P 500.

Il primo principio, che attiene al primo pilastro (come deve cambiare il CEO), è il seguente: *Cominciate dall'alto. Fate sì che fornitori e acquisti diventino un impegno inderogabile per i vertici aziendali.* Raccomandiamo ai CEO di coltivare una mentalità aziendale che aiuti l'impresa nel suo complesso a vedere i fornitori più importanti come partner vitali per il successo futuro e gli acquisti come un elemento essenziale di creazione di valore trasformativo e strategico piuttosto che una funzione meramente transazionale e amministrativa. Raccomandiamo inoltre di dare al CPO voce in capitolo e un nuovo mandato strategico che metta gli acquisti al centro dell'azienda. Se faranno tutto questo, i CEO cominceranno a fare la differenza, una differenza significativa e positiva per le sorti delle loro organizzazioni.

I principi successivi riguardano il secondo pilastro (come deve cambiare l'azienda). Il secondo principio è il seguente: *Trattate i fornitori come amici. Plasmate relazioni nuove e dinamiche con i vostri fornitori più importanti.* Troppo spesso il rapporto tra buyer e fornitori è improntato all'antagonismo, con le imprese impegnate in una sorta di braccio di ferro nel tentativo di raggiungere un accordo. Abbiamo scoperto che le aziende che lavorano *insieme* anziché l'una *contro* l'altra hanno relazioni molto più proficue e reciprocamente vantaggiose: l'acquirente può aspettarsi di raddoppiare il valore dei suoi soldi, mentre il fornitore può aspettarsi di espandere la propria attività. Nel libro presentiamo il programma da noi battezzato «360°», in cui i CEO delle aziende scrivono ai CEO dei loro principali fornitori e li invitano a entrare in un gruppo selezionato, che in cambio di risparmi immediati offre loro pacchetti completi di supporto all'attività. In questo modo si generano risultati rapidi e duraturi per imprese e fornitori, perché la conversazione viene elevata al livello apicale. Questo fa degli acquisti una questione *personale*, e quindi *strategica* e in ultima istanza *importante*.

Il terzo principio è: *Date potere ai vostri «compratori».* *Mettete il vostro team degli acquisti al centro del ciclo di vita del prodotto, dall'ideazione alla post-produzione.* Molte aziende impegnate nello sviluppo di nuovi prodotti coinvolgono i loro esperti di procurement solo al momento di stipulare accordi con i fornitori dei componenti richiesti. È troppo tardi. In base alla nostra esperienza, le azien-

de che coinvolgono l'ufficio acquisti sin dall'inizio (cioè quando gli ingegneri progettisti e i responsabili del marketing cominciano a formulare le loro idee per una nuova offerta) creano prodotti più economici, di qualità superiore, più innovativi, più sostenibili e con tempi di commercializzazione inferiori.

Il quarto principio è: *Diventate bionici. Create una funzione acquisti che combini le virtù della creatività umana e della tecnologia digitale.* In genere la funzione acquisti di un'azienda è composta da personale amministrativo relegato alla scrivania e abile nel concludere accordi che sono già stati approvati da altri dirigenti di grado più alto nella gerarchia aziendale: ingegneri progettisti, per esempio, o addetti al marketing dei prodotti. Ma affinché la funzione acquisti sia atta al nuovo e più ampio scopo, i CEO devono riequipaggiarla in due modi ben precisi: con le nuove tecnologie digitali e con dipendenti che abbiano tutte le carte in regola per diventare essi stessi, un giorno, dei CEO.

I restanti principi riguardano il terzo pilastro (come deve cambiare l'*ecosistema aziendale*). Il quinto principio è: *Tagliate i costi, e subito. Pretendete un doppio risparmio anticipato dai vostri fornitori chiave e ancor di più da tutti gli altri.* Spesso le aziende si impantanano in lunghe trattative con i fornitori chiave nel tentativo di ottenere risparmi significativi in poco tempo. In questo libro illustriamo il nostro approccio alternativo, il programma «360°», presentato nel Capitolo 2. Mostriamo inoltre in che modo le imprese dovrebbero rapportarsi con i fornitori strategicamente meno importanti (che chiameremo fornitori B e C). Le aziende devono trattarli con più fermezza e ricordare loro chi comanda nella relazione.

Il sesto principio è: *Sognate in grande, insieme. Create innovazioni rivoluzionarie unendo le risorse di R&S con quelle dei vostri fornitori.* I CEO sono sempre più sotto pressione per realizzare prodotti sbalorditivi in quanto a originalità. Ma farlo anno dopo anno è difficile. Quello che molti CEO non realizzano è che i loro fornitori possono aiutarli. Anche loro investono in R&S e sanno che cosa stanno facendo i concorrenti di un'azienda. Come abbiamo avuto modo di appurare, le aziende che collaborano con i loro fornitori co-sviluppano innovazioni in grado di conferire loro un vantaggio da primi arrivati sul mercato.

Il settimo principio è: *Accontentatevi della perfezione. Raggiungete una qualità imbattibile unendo le forze con i vostri fornitori per dichiarare guerra agli errori.* Pur tagliando i costi e accantonando fondi per l'innovazione, i CEO non possono permettersi di scendere a compromessi sulla qualità. Devono prefiggersi l'obiettivo «difetti zero» e applicarlo a tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto, dalla progettazione alla produzione fino alla distribuzione, e collaborare con i fornitori per raggiungerlo. Quando i clienti sono insoddisfatti, non puntano il dito contro il fornitore, anche se è lui a essere in difetto, ma contro l'azienda. Secondo la nostra esperienza, è meno probabile che si verifichino problemi qualitativi quando le aziende creano alleanze reciprocamente vantaggiose con i loro fornitori chiave.

L'ottavo principio è: *Condividete i vostri domani. Diventate veramente sostenibili alleandovi con i vostri fornitori per soddisfare gli standard ambientali, sociali e di governance (ESG).* I consumatori sono pronti a premiare le aziende che fanno della sostenibilità il fulcro della loro missione. Allo stesso modo, puniranno chi non sarà in grado di mantenere le promesse. Le aziende che troveranno nuovi modi di collaborare con i fornitori per sviluppare prodotti e servizi sostenibili e per proteggersi dai danni alla reputazione causati dalle promesse non mantenute sono destinate a prosperare in un mondo attento ai temi ESG.

Il nono principio è: *Diventate più veloci, e più velocemente, come se foste un solo attore. Andate due volte più veloci collaborando con i vostri fornitori – non mettendovi in competizione con loro.* Nell'era delle consegne in giornata in stile Amazon, in cui i clienti si aspettano gratificazioni immediate, i top manager hanno fondato un nuovo credo, quello della «velocità». Per raggiungere questo obiettivo, le aziende devono lavorare a stretto contatto con i propri fornitori per riconfigurare il processo di approvvigionamento, ridisegnare la catena delle forniture e riprogettare il processo di sviluppo dei prodotti.

Il decimo principio è: *Anticipate l'inevitabile. Dimezzate i rischi lavorando con i vostri fornitori per prevedere gli imprevisti.* Nessuno può dire di non essere stato avvertito della probabilità di una pandemia globale. La maggior parte dei rischi che un'azienda deve affrontare non rientra nella categoria dei cosiddetti «cigni neri». Una controversia commerciale, un'epidemia virale, il guasto di un pro-

dotto, una violazione della sicurezza informatica, uno tsunami: sono tutti eventi prevedibili. Come devono prepararsi dunque i CEO? Facendo diverse cose, tra cui acquisire informazioni dai fornitori, sviluppare una conoscenza approfondita delle loro catene di fornitura e capire che la prossima crisi non è una questione di «se» ma di «quando».

• • •

Nel loro insieme i tre pilastri e i dieci principi pratici forniscono ai CEO una mappa da seguire per estrarre un valore straordinario dai propri fornitori, valorizzando la figura dei CPO e dei responsabili degli acquisti, e in tal modo promuovere la crescita dei ricavi totali e degli utili netti.

Ma soprattutto costituiscono il manuale del cambiamento radicale. Se i CEO vogliono distinguersi dalla massa, se vogliono realizzare i sogni che hanno per l'azienda, se vogliono lasciare un'eredità di successo, in questo libro troveranno raccomandazioni indispensabili e collaudate.