

Should Cost

Come riprogettare la negoziazione in una global utility company

a cura di Francesco Calì e Ildegonda Izzo

INTRODUZIONE

Il caso di questo articolo affronta un progetto innovativo di definizione di un modello negoziale basato sulla stima dei costi del prodotto/servizio, che consenta di definire target price da utilizzare nella successiva fase negoziale. L'intervista a Ildegonda Izzo, Should Cost Community facilitator di Enel permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del progetto e i risultati ad oggi ottenuti.

PROCUREMENT TRANSFORMATION: DESCRIZIONE DEL PROGETTO

Il ruolo del procurement in un'azienda come Enel è strategicamente connesso ed accompagna ogni sua evoluzione: la transizione verso nuovi modelli energetici, l'individuazione di nuove modalità di produzione e utilizzo dell'energia, la digitalizzazione dei principali processi aziendali, lo sviluppo sostenibile ecc. Agendo proattivamente verso stakeholder sia interni che esterni, la funzione ha un ruolo centrale nel processo di creazione di valore dell'azienda, essendo pienamente allineato alla corporate strategy. Per sostenere questa ambizione, nel settembre '17 è stato lanciato un **progetto di trasformazione** ("Procurement transformation") che ha incluso una serie di iniziative, con impatto su tutta la supply chain.

GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO

Il progetto, con lo spirito di definire un **nuovo mindset**, passando dalla focalizzazione sul cost saving a quello del 'value creation', ha avuto come obiettivi:

- rafforzare il potere negoziale;
- migliorare il rapporto con gli stakeholder interni ed esterni, facendo leva sulla collaborazione cross-funzionale;
- sostenere la riduzione dei costi e sostenere il miglioramento continuo lungo la catena del valore;
- rispondere velocemente ai cambiamenti e alle nuove esigenze. Attraverso l'utilizzo di alcune leve:
- Best cost countries (scouting di nuovi fornitori per una ottima-



Francesco Calì

Managing director di Valeo-in



Ildegonda Izzo

Responsabile Power Train, Global thermal generation procurement e facilitator per la should cost community, Global procurement di Enel



Fig.1: Le fasi di sviluppo del progetto

le allocazione dello spending);

- Design to value (metodologia utilizzata per ottimizzare le dimensioni del valore, tra cui l'analisi delle specifiche tecniche, allo scopo di massimizzare il rapporto valore/costo, nel rispetto dei fabbisogni del cliente);
- Should cost (analisi 'bottom-up' del costo reale di un prodotto o servizio, a supporto di una negoziazione "fact-based" con i fornitori);
- Should contract (ridisegnare la struttura contrattuale per includere nuovi concetti, best practices - ad es. "gain shared" - e mitigazione dei rischi).

PROGETTO SHOULD COST

Tra le iniziative avviate, il progetto di should cost è stato individuato internamente come la risposta per **sistematizzare le fasi di negoziazione**. Lo should cost può essere riassunto nell'insieme di metodologie analitiche volte a supportare la negoziazione, attraverso l'individuazione dei principali driver di costo ed elementi oggettivi utili ad esplorare la struttura dei costi del fornitore, finalizzato a definire dei target negoziali e supportare il procurement lifecycle ed in particolare una negoziazione "fact-based". Per consentirne l'applicazione più efficace è stata predisposta una infrastruttura adeguata (governance, conoscenza, organizzazione e strumenti IT).

LE FASI DEL PROGETTO

Il progetto è stato sviluppato in diverse fasi (Fig.1):

- mappatura delle pratiche e metodologie di determinazione dei costi esistenti e analisi della spesa, per individuare il perimetro di applicazione;
- definizione degli strumenti analitici da standardizzare;
- set up di governance, organizzazione, strumenti IT;
- creazione di un laboratorio di Teardown per l'analisi costi dei prodotti.

Durante il **set up iniziale**, sono state analizzate due fonti principali per definire l'approccio metodologico:

- panoramica sulle metodologie di determinazione dei costi già utilizzate nell'organizzazione;
- benchmark sulle pratiche applicate dai concorrenti e in altri settori (es. Automobilistico).

Sono stati individuati **quattro strumenti di analisi**, caratterizzati da una relazione diretta generale tra complessità dell'analisi e impatto atteso sulla negoziazione. Per tutte le categorie selezionate, è stata effettuata una valutazione su:

- applicabilità dello should cost ;
- selezione della metodologia da applicare.

Come regola generale, la selezione della metodologia all'interno di una gara viene effettuata considerando le sue caratteristiche specifiche (tempo e risorse disponibili, numero e tipologia di fornitori coinvolti, complessità dell'ambito di gara ecc.). Per verificare l'efficacia della leva should cost e l'adattabilità agli scopi della negoziazione, sono state individuate delle gare pilota.

COMMUNITY E INIZIATIVE

Per gestire il progetto di should cost è stata creata una community che include un core team di cost-engineer (focalizzato al supporto alla standardizzazione, aggiornamento dei tool,

training sulle metodologie e condivisione delle best-practices) e una rete globale di buyer che agiscono come focal-point in ogni paese di presenza. Le **ragioni principali** che hanno orientato la scelta di tale organizzazione rispetto a un tipico team centrale sono state:

- possibilità di unire i vantaggi del centro di eccellenza (lavorando in modo agile, adattandosi in modo flessibile alle priorità tra le unità di approvvigionamento, sviluppando una profonda competenza tecnologica) con la necessità di una presenza capillare in ogni paese;
- volontà di mantenere la vicinanza con il business consentendo l'allineamento tra unità di acquisto e unità richiedenti. La fase iniziale dell'applicazione ha compreso diverse iniziative per accelerare il processo di generazione di valore (Fig 2).

I PRINCIPALI RISULTATI OTTENUTI

La definizione di un team ad-hoc e di una community per eseguire il processo should cost ha contribuito in modo significativo al raggiungimento dei diversi obiettivi in gioco:

- riduzione dei tempi delle gare
- efficacia della negoziazione
- diffusione della conoscenza

Inoltre è stata data maggiore visibilità sui fattori che determinano il prezzo finale, utili nella gestione della trattativa con i fornitori, grazie a una maggiore consapevolezza sui driver dell'offerta, ed utile anche durante la gestione del contratto. I principali fattori di successo del progetto sono stati:

- nessuna "soluzione unica per tutti": la complessità e diversità dello spending è stato considerato sin dall'inizio per definire un insieme flessibile di metodologie, da selezionare in relazione alla singola gara;
- coinvolgimento di tutti gli stakeholder dell'organizzazione, indipendentemente dal ruolo nella funzione, per la creazione di un target condiviso, e nessuna barriera di comunicazione;
- ambizione all'eccellenza tecnica e alla massima inclusione, guardando dentro e fuori l'azienda (coinvolgimento anche dei fornitori nel processo di ottimizzazione) e facendo leva sulla struttura globale della funzione;
- diffusione del progetto gestita attraverso un giusto mix di formazione e comunicazione alle persone coinvolte.



Fig.2: iniziative per la generazione di valore

SHOULD COST COMMUNITY FACILITATOR DI ENEL

risponde alle domande sull’implementazione del progetto e i risultati ottenuti

Quali sono state le motivazioni che hanno portato ad implementare il progetto?

Lo should cost fa parte di un processo più ampio di trasformazione del procurement che passa dal focus sul solo ‘cost saving’ a quello della ‘creazione di valore’, assumendo quindi un ruolo centrale all’interno dell’azienda, risultando in grado di rispondere in modo efficace alle sfide che i cambiamenti di scenario, sempre più rapidi, pongono. Processi più efficienti, ricerca della qualità e del suo miglior e più corretto prezzo, attenzione ai temi della sostenibilità, cooperazione con gli stakeholder, previsione e gestione del rischio, sono elementi essenziali per supportare le strategie dell’azienda e la sua competitività in un mercato sempre più veloce ed in contesti sempre più ampi e differenziati.

Quali obiettivi vi siete posti con questo progetto?

Lo should cost ha identificato un insieme di strumenti a supporto del processo di acquisto, con l’obiettivo di definire il reale costo di un prodotto/servizio e consentire una negoziazione di tipo ‘fact-based’. Elemento non trascurabile è anche l’evidenziazione delle possibili inefficienze del processo produttivo e la loro analisi anche con gli stakeholder esterni: instaurare un rapporto di fiducia e collaborazione anche con essi (attraverso meeting, update periodici ed aggiornamento sui prodotti, incontri pre-gara, ecc..) rappresenta di per sé un elemento innovativo, di grande valore aggiunto.

Quali sono state le valenze del progetto?

Il processo di should cost e, più in generale, quello della procurement transformation, è stato accompagnato da una analisi a tutto tondo del procurement. **Focus sulle persone:** l’analisi delle competenze esistenti, il massiccio coinvolgimento e la definizione degli interventi formativi necessari. Il processo è innanzitutto realizzato dalle persone della famiglia del procurement, che rappresentano quindi il principale driver del cambiamento, dovendone divenire i leader. **Focus sui processi:** l’introduzione delle metodologie definite dallo should cost, attraverso una struttura di riferimento (la community) con l’obiettivo di permeare le unità di acquisto di quelle soft skill necessarie per valutare e gestire le strategie negoziali: la metodologia da adottare non è univocamente definita ma deve essere individuata caso

per caso, senza la pretesa di voler coprire tutte le casistiche con soluzioni predefinite ma facendo proprie metodologie e analisi da utilizzare nelle diverse situazioni.

Focus sulla tecnologia: alcuni tool, a supporto delle analisi, consentono di non disperdere le competenze e conoscenze acquisite. Inoltre l’introduzione di una nuova dashboard consente, in accordo alla metrica definita, un monitoraggio delle performance derivanti dall’applicazione della metodologia e la definizione delle eventuali azioni correttive. Come già detto, un ulteriore elemento è stato anche la tensione verso un differente approccio con gli stakeholder esterni, con i quali instaurare un rapporto di fiducia e di confronto.

In che modo il progetto ha migliorato il processo d’acquisto?

Lo should cost ha coinvolto tutte le fasi della supply chain: l’individuazione delle categorie merceologiche oggetto di analisi e, time by time, delle più efficaci leve da applicare, l’analisi della struttura di costo e quindi delle informazioni da richiedere agli stakeholder esterni e alla definizione della migliore strategia negoziale basata sugli elementi ‘reali’ acquisiti (‘fact-based’).

In che modo il progetto incide sulle altre funzioni all’interno dell’azienda?

Lo should cost ha rappresentato un volano per la cooperazione tra diverse funzioni aziendali, contribuendo alla visione del procurement come elemento centrale della creazione del valore, al passo con l’evoluzione degli scenari e aperto alla innovazione: da struttura di supporto, prevalentemente esecutiva, a funzione di coordinamento e gestione di processi sempre più interfunzionali, con sempre maggiore attenzione ai temi della sostenibilità e circolarità.

Quali sono stati i principali insegnamenti chiave tratti dal progetto?

Una vision dirompente, ben comunicata e condivisa, capacità di ispirare e trasmettere passione sono elementi fondamentali di qualunque progetto. Curiosità, ‘open-mindedness’, innovazione, ascolto sono attitudini personali da coltivare e stimolare, anche attraverso un processo continuo di coinvolgimento, così da riconoscere parte attiva del cambiamento, insito in un progetto.

Per chi volesse proporre e condividere le esperienze della propria azienda: redazione@theprourement.it

PROBLEMATICHE WORST PRACTICES	Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi	
PRINCIPALI PROBLEMATICHE		SOLUZIONE IMPLEMENTATA
Numerosità delle categorie merceologiche		Individuazione delle categorie merceologiche a maggior impatto (per strategia e/o spending)
Numerosità delle country		Analisi delle practices, dissemination a formazione customizzata sulle necessità
Rapporti con i fornitori		Visite presso i fornitori per analisi processi produttivi
Rapporti con gli stakeholder interni		Coinvolgimento fin dalle prime fasi del processo di procurement
IDEE DI MIGLIORAMENTO BEST PRACTICES	Idee di miglioramento (relative a tempi, costi e qualità) identificate e applicate con successo durante il progetto e che possono essere estese ad altri progetti	
BEST PRACTICE		RISULTATO OTTENUTO
Progetti pilota con coinvolgimento di tutti gli stakeholder		Focalizzazione sul risultato. Coinvolgimento strutturato nel processo
Definizione di una metrica e monitoraggio delle performance		Individuare per tempo le possibili problematiche e le eventuali azioni correttive
Continuo assessment delle analisi		Meeting post gara per confronto dei risultati. Feedback dagli stakeholder