

Il caso SCL Italia spa

Fare Efficienza Negoziale in Cina

a cura di
Francesco Calì: Managing Director VALEO-in
Emilio Spinelli: Vice President Operations SCL Italia spa

#1. INTRODUZIONE

Il caso in questo articolo, affronta un progetto di Global Sourcing dove il driver di valutazione economica, oltre ad altri aspetti strategici, e di applicabilità è stato l'indicatore TCO. (Total Cost of Ownership).

In particolare dopo una prima fase di attivazione di un fornitore cinese nel 2015 che ha generato un saving a Costi totali del 25%, la necessità nel 2016 è stata di capire come generare ulteriore efficienza negoziale sul fornitore cinese attivato.

L'intervista a Emilio Spinelli, Vice President Operations SCL permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del progetto e i risultati ad oggi ottenuti.

PRESENTAZIONE SOCIETÀ

SCL Italia SpA (SCL) è un'azienda chimica italiana che da due secoli sviluppa prodotti a base di boro.

Unico produttore europeo del settore operante in un mercato notevolmente diversificato dal nucleare all'elettronica, dal chimico fino alla farmaceutica.

Dal 2014 la SCL Italia entra nel business dei sequestranti tramite l'acquisizione di **Quimicos Essiod SA (QE)**, azienda Argentina leader nella sintesi di agenti chelanti e chelati, oggetto di questo progetto.

Oggi il gruppo, nato a Larderello in provincia di Pisa, vanta sedi in Cina, Filippine, Brasile, Germania, Inghilterra, USA.

Il fatturato d'acquisto supera i 25 milioni di euro di cui l'80% relativo alle materie prime.

Lo sviluppo del **global sourcing**:

- A partire dal 2015 tutte le materie prime del gruppo sono acquistate dall'ufficio acquisti in Italia.
- Nello stesso anno inizia il processo di acquisizione di conoscenze del mercato delle nuove Materie Prime necessarie per lo stabilimento in Argentina; contestualmente viene attuato il progetto per la ricerca di nuovi fornitori extra Europei e extra USA.
- Nel 2015 viene selezionato un primario fornitore Cinese anche per l'Italia.



Francesco Calì



Emilio Spinelli

2. DESCRIZIONE DEL PROGETTO

a. Obiettivi

Gli obiettivi sono stati duplici: da un lato generare saving a costo totale creando concorrenza al fornitore cinese attivato nel 2015 con l'attivazione di un nuovo fornitore cinese; dall'altro sviluppare una strategia negoziale di differenziazione del rischio e ripartizione dei volumi tra due fornitori.

b. Lo sviluppo del progetto

Terminato il tempo di attuazione del piano 2015/2016 con inserimento di un fornitore cinese che ha permesso di rompere l'oligopolio cinese, si è valutato cosa fare per essere ancora più competitivo sul mercato cinese.

Processo e strategia d'acquisto: le principali fasi del progetto sono state.

1. 2015: qualificazione di un Fornitore Cinese.

2. 2016: creazione concorrenza con un nuovo fornitore cinese

3. 2017: definizione di una strategia negoziale di differenziazione del rischio e ripartizione dei volumi tra due fornitori

Nella Fig.1 sono rappresentate le principali fasi del progetto:

IN PARTICOLARE

- **Nel 2015 il Focus Negoziale è stato l'ottimizzazione TOTAL COST OWNERSHIP**

Il processo di cambiamento è durato un intero anno, tempo necessario per:

- Testare la nuova materia prima
- Testare il nuovo fornitore sulla sua affidabilità

Nel 2015-2016 sono stati sottoscritti contratti di acquisto tali da garantire:

- Mantenimento della qualità nel tempo;
 - Tempi di approvvigionamento certi;
 - Prezzi fissi per la durata del contratto;
 - Premi per il raggiungimento dei volumi
- I risultati ottenuti sono stati:
- Un saving di circa € 800.000/anno → -25%
 - Pagamenti più dilazionati e senza necessità di emissione di Lettera di

credito

- Continuità della produzione senza rottura di stock

- **Nel 2016 il Focus Negoziale è stato la creazione di Concorrenza nel mercato Cinese**

La metodologia implementata è stata "Tender for Improvement", metodologia che permette una volta definiti i parametri di valutazione dei fornitori e delle offerte, di scegliere il fornitore con cui definire un accordo quadro. I benefici sono reciproci tra cliente e fornitore per tutta la durata dell'accordo.

La scelta del nuovo fornitore è stata legata anche alla serietà e garanzia di fornitura, ai costi della qualità e al servizio logistico e di approvvigionamento.

- **Nel 2017 il Focus Negoziale è stato la differenziazione del Rischio di Fornitura**

L'assegnazione dei Volumi ai due fornitori cinesi, ha permesso da un lato di ridurre il rischio di fornitura e dall'altro di creare una concorrenza per ridurre i costi complessivi d'acquisto. ■

Fig.1: Le fasi del Progetto



Emilio Spinelli, Vice President Operations SCL

risponde alle domande sull'implementazione e sviluppo del progetto:

Quali sono state le motivazioni che hanno portato ad implementare il Progetto di Global Sourcing?

La necessità di ridurre i costi d'acquisto riducendo il rischio di fornitura è stata la motivazione che ha spinto SCL ad implementare un processo di Global Sourcing in Cina non fermandosi ai primi importanti saving ottenuti ma cercando di fare efficienza negoziale nel tempo.

Quali sono state le tecniche utilizzate utilizzare per migliorare l'efficacia negoziale nel tempo?

La convinzione che dopo la prima riduzione dei costi del 27% avvenuta il primo anno si potesse fare ancora meglio e la volontà di sviluppare il mercato cinese creando alternative di fornitura. La tecnica negoziale migliore è sempre la creazione di una reale concorrenza. La diminuzione dei prezzi avuta negli anni ne è una dimostrazione (Fig. 2).



Fig.2 : Diminuzione dei prezzi

Quali sono stati i vantaggi fin ad ora riscontrati dal Progetto implementato?

Il progetto di Global Sourcing con l'attivazione di due fornitori Cinesi ha permesso di ottenere risultati non solo economici con un saving in due anni del 42%, ma ha anche permesso di migliorare il livello di servizio e ridurre il rischio di fornitura. (Fig. 3).



Fig. 3: I risultati Ottenuti

L'esperienza negoziale in Cina che ha avuto cosa ci può insegnare?

Sicuramente il mercato cinese inizia a non essere più competitivo in ottica «TCO», e i fornitori cinesi si rendono conto che devono essere più competitivi; per questo esistono grandi opportunità negoziali in Cina basta coglierle con un approccio negoziale più strutturato. In sintesi i punti chiave per fare efficienza negoziale in Cina sono:

- non fermarsi ai primi *saving* ottenuti
- conoscere il mercato per creare concorrenza
- definire e negoziare i *best price* di mercato
- sviluppare un approccio negoziale da «mercanteggio» a «negoiazione»
- effettuare una price analysis per definire dei target negoziali

Come valuta e che importanza dà allo sviluppo di un modello di valutazione dei progetti di Global Sourcing in ottica TCO?

La valutazione dei fornitori per scegliere il partner strategico deve essere fatta considerando non solo i Costi Totali d'Acquisto ma anche valutando l'aspetto di sicurezza d'approvvigionamento: la gestione del Rischio di fornitura è un elemento imprescindibile nelle decisioni d'Acquisto.

1. LESSON LEARNED 1: PROBLEMATICHE-WORST PRACTICE

Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi	
Principali problematiche	Soluzione implementata
Presenza di un monofornitore cinese su Materie Prime Strategiche	Attivazione di un altro fornitore sul mercato Cinese
Nessuna consapevolezza dei Rischi di Fornitura da parte del Comitato Direttivo	Definizione una strategia ed azioni condivise con il comitato direttivo

2. LESSON LEARNED 2: IDEE DI MIGLIORAMENTO-BEST PRACTICE

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		
Idee di miglioramento - Best Practice	Risultato ottenuto	Area possibile estensione Best Practice
Strategia negoziale per differenziare il rischio di fornitura e per creare concorrenza	L'attivazione di due fornitori Cinesi ha permesso di ottenere risultati non solo economici con un saving in due anni del 42%, ma ha anche permesso di migliorare il livello di servizio e ridurre il rischio di fornitura	Utilizzo dell'esperienza negoziale su altre Categorie Me Merceologiche
Non fermarsi ai primi risultati di saving negoziali ottenuti in Cina	Esistono grandi opportunità negoziali in Cina basta coglierle con un approccio negoziale più strutturato.	
Implementare il Supplier Risk Management	Consapevolezza e Differenziazione del rischio rompendo la monofornitura	

Per chi volesse proporre e condividere le esperienze della propria azienda: magazine@theprocurement.it