

Oltre il transazionale: nuovi modelli di **SOURCING**



Paolo Fincato, *CSCMP Italy*
Roundtable, e Kate Vitasek,
Università del Tennessee

GLI ACCORDI BASATI SULLE TRANSAZIONI SONO LA PIETRA ANGOLARE DEI CONTRATTI CONVENZIONALI CON I FORNITORI. MA È GIUSTO CHE SIA COSÌ?

I modelli di sourcing evolvono dal paradigma transazionale verso approcci collaborativi e orientati ai risultati, capaci di generare valore condiviso. La scelta del modello più adatto dipende da complessità, rischio e impatto strategico, richiedendo agli acquisti nuove competenze e una visione più evoluta delle relazioni di fornitura



La ricerca sta dimostrando che Sourcing Business Model (SBM) alternativi a quello più diffuso, definito transazionale, basato sulla trattativa e sull'incontro tra domanda e offerta, possono creare maggior valore per entrambe le parti. Ma come capire come e quando utilizzare un determinato modello?

Il modello transazionale affonda le sue radici nel lontano 1776, quando il filosofo scozzese e padre dell'economia moderna, Adam Smith, nel suo testo "La Ricchezza delle Nazioni", postula che gli individui, perseguendo il proprio interesse personale (egoistico) in un libero mercato, finiscono per promuovere inconsapevolmente il benessere dell'intera società (la cosiddetta mano invisibile del mercato). Attraverso la concorrenza e i prezzi flessibili, il mercato si autoregola senza bisogno di interventi statali, garantendo efficienza.

Oltre 250 anni dopo, le idee di Smith rimangono il fondamento delle relazioni convenzionali tra clienti e fornitori. La maggior parte degli attuali contratti si basa ancora su pratiche di approvvigionamento e contrattualizzazione basate sulle trattative e, nella maggior parte dei casi, questo approccio ha funzionato bene. Ma i tempi sono cambiati.

Negli anni Sessanta, fu Rolls-Royce a sperimentare modelli di acquisto basati su criteri diversi, capovolgendo il tradizionale modello transazionale di fornitura dei motori, e iniziò a collaborare con le compagnie aeree con un approccio "TotalCare" basato sui risultati (ovvero i compensi erano riconosciuti in funzione della continuità di funzionamento dei motori).

Il concetto si estese negli anni Novanta

nei settori della Difesa (USA Department of Defense) e nel settore Aerospaziale con il nome di "Performance-Based Logistics" (PBL). Nel settore delle costruzioni si cominciò a introdurre bonus "pay for performance" per il completamento puntuale dei lavori.

A seguire, le aziende cominciarono a concentrarsi sulle "core competencies", spingendo verso l'esternalizzazione di molte attività, regolate da contratti di outsourcing di lungo periodo in cui si creavano con i fornitori legami molto vincolanti.

Più recentemente abbiamo visto emergere un contesto sempre più dinamico e volatile (VUCA), in cui gli obiettivi aziendali chiedevano di sviluppare relazioni con i fornitori in grado di bilanciare obiettivi apparentemente insormontabili e conflittuali come la riduzione dei costi, promuovendo l'innovazione e mitigando i rischi. Alcune grandi aziende, vincenti sul mercato, ci sono riuscite. Tra queste McDonald's, Intel, Procter&Gamble, Johnson & Johnson ¹.

L'approvvigionamento è un continuum

Per secoli, quindi, le organizzazioni hanno pensato agli acquisti come a una decisione di "make vs buy", dando per scontato che, se acquistano, devono sfruttare le forze competitive del mercato per ottenere il migliore accordo possibile. Comportamenti sostenuti dalla visione classica dei mercati presentata dall'economista statunitense Michael Porter e sintetizzata nel suo Modello delle Cinque Forze, in cui il potere negoziale del cliente e quello del fornitore si confrontano. In questo contesto, l'approccio predefinito è quello di utilizza-

re modelli basati sulle transazioni, che funzionano bene soprattutto per transazioni semplici con un'offerta abbondante e una bassa complessità. Dopotutto, se un fornitore non è all'altezza, è possibile semplicemente rilanciare l'offerta. Ma vi è una crescente consapevolezza che gli approcci basati sulle transazioni non sempre portano i risultati attesi a entrambe le parti.

Ricerche dell'Università del Tennessee dimostrano che SBM alternativi ai metodi transazionali convenzionali, in cui si cerca di allineare gli interessi del fornitore a quelli del cliente, attraverso incentivi e una struttura di compensi in cui sono condivisi i rischi e anche i rendimenti, producono maggior valore per entrambe le parti.

Anche gli economisti con le loro ricerche stanno fornendo basi solide a questi approcci. Oliver Williamson, professore di economia all'Università della California, Berkeley, ha sfidato la visione tradizionale delle pratiche di sourcing con la sua ricerca, vincitrice del Premio Nobel, sulla "transaction cost economics" ².

La lezione chiave di Williamson è che le organizzazioni dovrebbero considerare il sourcing come un continuum, piuttosto che una semplice decisione di mercato tra make e buy, e fare riferimento a un approccio ibrido per i contratti complessi (vedi figura 1).

I sette Sourcing Business Model (SBM)

I ricercatori dell'Università del Tennessee hanno mappato sette SBM (ovvero Modelli di Business per l'Acquisto) nelle tre categorie lungo il continuum di Williamson.

SOURCING CONTINUUM



Figura 1. Fonte: *Strategic sourcing in the new economy: harnessing the potential of sourcing business models for modern procurement.* Keith, Vitasek, Manrodt, Kling, Palgrave 2015.

Transazionale (categoria "Mercato" di Williamson)

- Modello di fornitore di base
- Modello di fornitore approvato

Relazionale (categoria "Ibrido" di Williamson)

- Modello di fornitore preferito
- Modello basato sulle prestazioni/servizi gestiti
- Modello basato sulla condivisione dei risultati di business

Investimento (categoria "Gerarchia" di Williamson)

- Modello Shared Services
- Modello di partnership azionaria (ad esempio, joint venture, filiali, ecc.)

I modelli differiscono in una prospettiva rischio/rendimento e dovrebbero essere valutati nel contesto di ciò che

viene acquistato. La debolezza di un approccio basato sulle trattative emerge quando la transazione include livelli crescenti di complessità, variabilità, dipendenza reciproca o asset o processi personalizzati. Determinare il SBM più appropriato dipende da due elementi: il modello relazionale ritenuto più adatto e il modello economico che si vuole utilizzare. È importante notare che non esiste un SBM universale, nessun modello è necessariamente migliore di un altro. Quello che potrebbe essere un buon modello per l'acquisto di matite probabilmente non sarà un modello praticabile per un'iniziativa di outsourcing IT altamente complessa (vedi figura 2).

Il processo di mappatura del SBM può essere suddiviso in quattro fasi.

Fase 1: Determinare la categoria di acquisto

Il primo passo è definire l'insieme dei prodotti/servizi che devono essere compresi nella categoria di acquisto di interesse. L'analisi deve includere tutti i prodotti/servizi in qualche modo attinenti alla categoria di acquisto che si vuole analizzare o comunque che non sono gestiti in modo soddisfacente.

È possibile completare la mappatura del modello di business chiedendosi che cosa succederebbe se si raggruppasse categorie più piccole in una categoria più ampia e olistica. Come influirebbe sulla dipendenza, sul rischio e sul potenziale di creazione di valore?

Questo è esattamente ciò che ha fatto Microsoft quando ha esternalizzato le sue attività amministrativo-finanziarie ad Accenture. Raggruppare diverse categorie di spesa ha permesso ad Accenture di avere una prospettiva end-to-end, consentendo sinergie che non avrebbero potuto essere realizzate se le categorie fossero rimaste separate.

Fase 2: Determinare il modello di relazione migliore

Una volta che si sono raccolte le informazioni sulla categoria di acquisto, si inizia la fase di mappatura fisica del processo. Questa fase consiste nell'individuare il modello di relazione migliore nello specifico contesto di business. La mappatura aiuterà a rispondere a queste domande: qual è il livello complessivo di dipendenza associato al prodotto o servizio? Qual è l'impatto strategico della categoria di prodotto o servizio? Questo prodotto/servizio fornisce una competenza chiave o un vantaggio com-

Sourcing Business Model

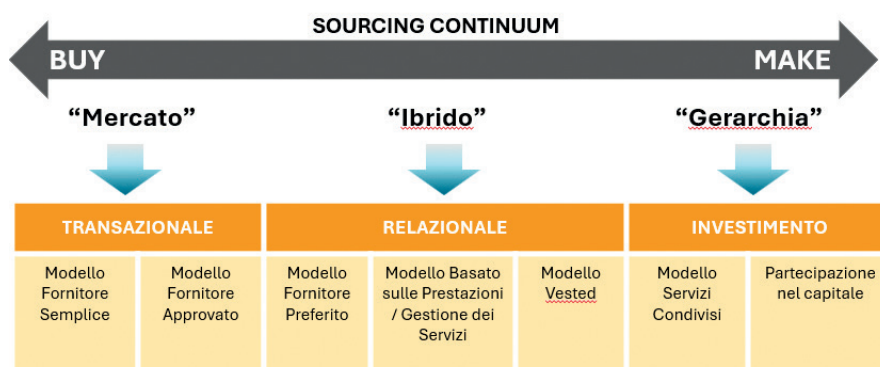


Figura 2. Fonte: *Strategic sourcing in the new economy: harnessing the potential of sourcing business models for modern procurement.* Keith, Vitasek, Manrodt, Kling, Palgrave 2015.

petitivo? Qual è il grado di rischio associato a questa categoria di prodotto o servizio?

Fase 3: Determinare il migliore modello economico

In questa fase, si descrivono ulteriori attributi che determinano l'individuazione del modello economico migliore per gestire la relazione.

Esistono tre modelli economici.

i) Modello basato sulle transazioni

Il modello economico più diffuso tra le aziende oggi è basato sulle transazioni, anche perché è più facile da amministrare: se un fornitore è pagato per attività (prezzo per unità, per ora, per miglio, per chiamata risposta) e si registra il numero di attività completate, è possibile determinare facilmente quanto pagare al fornitore.

ii) Modello basato sugli output

I modelli economici basati sugli output sono associati ad accordi fondati sulle prestazioni (servizi gestiti). In questi contesti, le organizzazioni acquirenti tendono a trasferire il rischio sul fornitore e a ritenerlo responsabile del raggiungimento dei risultati, non solo della semplice esecuzione di un compito. Per gestire questo trasferimento del rischio, sono emersi due componenti del modello economico orientato ai risultati.

La prima è basata sugli output, in cui il pagamento di un fornitore è legato al raggiungimento di parametri predefiniti, come gli accordi sul livello di servizio. La seconda è invece basata sulla richiesta di raggiungere anche obiettivi di efficienza predefiniti: per esempio negoziando con il fornitore una riduzione del prezzo del 3% su base annua. I mo-

delli economici basati sugli output sono associati ad accordi basati sulle prestazioni (servizi gestiti). Un modello basato sugli output promuove la responsabilità del fornitore, ma dovrebbe essere utilizzato solo quando il lavoro svolto è completamente sotto il suo controllo (e quindi sia in grado di ottimizzare le attività e fare efficienza).

iii) Modello basato sui risultati di business

Un modello economico basato sui risultati di business è più sofisticato di un modello economico basato sugli output perché lega il pagamento del fornitore a limiti concordati reciprocamente che riguardano i risultati aziendali: il raggiungimento degli obiettivi comporta una condivisione dei rischi ma anche una condivisione delle ricompense (ovvero un maggior guadagno del fornitore).

Fase 4: Determinare il miglior SBM.

Se le fasi 2 e 3 aiutano a identificare il modello relazionale e il modello economico più appropriati per la categoria di acquisto, nella fase 4, queste informazioni sono usate per identificare quale dei sette SBM sia più appropriato alla situazione specifica (vedi figura 3).

Identificare il Sourcing Business Model

		Tipo di Relazione / Modello di Contratto		
		Contratti Transazionali (Mercato)	Contratti Relazionali (Ibrido)	Investimento (Integrazione Verticale / Gerarchia)
Modello Economico	Basato sui risultati di business <i>Modello economico legato al raggiungimento dei risultati aziendali / che si proietta nel futuro, al di là della definizione attuale</i>	Disallineamento – Non è una strategia praticabile	Vested	Modello Servizi Condivisi
	Basato sulle Prestazioni (Risultati / Gestione dei Servizi) <i>Modello economico legato alle prestazioni erogate dal fornitore</i>	Disallineamento – Non è una strategia praticabile	Modello Basato sulle Prestazioni / Gestione dei Servizi	Partecipazione nel capitale (ad esempio Joint Venture)
	Basato sulle transazioni <i>Modello economico legato all'esecuzione di attività</i>	Fornitore Semplice Fornitore Approvato	Fornitore Preferito	

Figura 3. Fonte: Strategic sourcing in the new economy: harnessing the potential of sourcing business models for modern procurement. Keith, Vitasek, Manrodt, Kling, Palgrave 2015.

Gestire le diverse opzioni di acquisto non è complicato. Nel panorama economico attuale alcuni SBM sono particolarmente pertinenti e molto validi.

Il futuro sarà conquistato da coloro che adotteranno SBM più sofisticati, appositamente progettati per creare valore e sfruttare il potere delle relazioni altamente collaborative con i fornitori, che possono contribuire a guidare la trasformazione e l'innovazione in una organizzazione.

Gli Acquisti devono quindi evolvere, facendo propri gli strumenti necessari per gestire SBM più sofisticati. Ciò significa comprendere le differenze fondamentali di ogni tipo di SBM e impegnarsi consapevolmente a scegliere e implementare il modello giusto per il contesto di business in cui si opera.



Note:

1) Per ulteriori informazioni sull'outsourcing acquisito, consultare i seguenti libri di Kate Vitasek:

- Vested Outsourcing: Five Rules That Will Transform Outsourcing;
- Vested: come P&G, McDonald's e Microsoft stanno ridefinendo il concetto di vincita nelle relazioni commerciali;
- The Vested Outsourcing Manual;
- Getting to We: negoziazione di accordi per relazioni altamente collaborative.

2) Il premio Nobel Oliver E. Williamson afferma che gli approcci transazionali "muscolari" o basati sul potere nelle relazioni contrattuali e di prezzo sono "miopi e inefficienti" e che "le aziende non solo utilizzano i loro fornitori di servizi, ma li esauriscono". (Oliver E. Williamson, "Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management", Journal of Supply Chain Management 44.2 (2008): 5-16.)