

# FIGURA STRATEGICA PER RISTRUTTURARE

La recessione impone alle imprese modifiche radicali in alcune macro aree. L'SCM può dare un notevole contributo nell'implementarle.

di Arthur Wicker

**P**ochi ormai dubiterebbero del fatto che siamo tutt'oggi all'apice di una grave recessione che ha portato molte aziende a essere in grave difficoltà finanziaria e che ha loro imposto la ristrutturazione. La maggior parte delle ristrutturazioni, delle quali si sente parlare, sono ristrutturazioni delle passività di bilancio e sono in grado solo di posticipare il decesso dell'azienda. La ristrutturazione operativa, anche se molto più complessa e lunga, è il vero cuore del turnaround. Manager e dipendenti devono trasformare in risultati le ipotesi e gli obiettivi del piano industriale. E' nel turnaround che deve essere ritrovato l'equilibrio tra l'estensione operativa dell'azienda e il volume delle vendite. E' attraverso questo processo che devono essere realizzate le fondamenta sulle quali costruire il futuro dell'azienda.

**Una ristrutturazione** è caratterizzata da estrema criticità, massima urgenza, risorse scarse e maggiore conflittualità tra gli interessi dei soggetti coinvolti. Inoltre l'azienda avrà una credibilità limitata. In questo contesto, la ristrutturazione operativa consiste nelle cinque seguenti macro attività: creazione di liquidità dalle operation, riduzione dei costi, foca-

lizzazione dei processi di vendita su prodotti, mercati e clienti che possano garantire un alto margine lordo di contribuzione, ridimensionamento e

**Quel che conta non è tanto la ristrutturazione delle passività di bilancio, bensì quella di natura operativa**

riorganizzazione del footprint operativo perchè si riequilibri con le previsioni di vendita; simultanea variabilizzazione dei costi, intensa comunicazione con tutti gli stakeholder riguardo alla situazione dell'azienda e ai suoi piani. Guardiamo ora come il supply chain manager (SC manager) è coinvolto nelle cinque maggiori attività di ristrutturazione.

**Creazione di liquidità:** uno dei compiti dei SC manager è la riduzione del livello di magazzino. Nella situazione di crisi, il rischio di rottura delle scorte è maggiore in quanto i fornitori possono decidere di non consegnare in assenza di garanzie di pagamento. Il magazzino deve essere verificato nell'ottica di una ridestituzione per creare liquidità, specialmente nel caso di materiale obsoleto. Le possibilità che i basso ruotanti vengano venduti diminuisce, l'affidabilità dei dati inventariali ed il monitoraggio diventano quindi essenziali.

**Riduzione dei costi:** l' SC team contribuirà al turnaround accelerando e incrementando le azioni volte alla riduzione dei costi. Tuttavia molte azioni pianificate in precedenza possono essere ora non realizzabili per mancanza di capitale di investimento, o a causa di un payback eccessivamente lungo. Le negoziazioni con i fornitori saranno più difficili. In base all'equilibrio negoziale variato alcuni fornitori chiederanno aumenti o decideranno di interrompere le forniture, soprattutto se gli assicuratori di crediti avranno ridotto la copertura delle passività. I fornitori inoltre eviteranno accordi che potrebbero essere invalidati da un giudice in caso di

insolvenza. Gli SC manager dovranno riesaminare le loro leve negoziali. L'assegnazione di future commesse in cambio di sconti sarà ora meno proponibile, soluzioni di risparmio dovranno, quindi, essere individuate insieme alle altre funzioni aziendali: tra queste la ridefinizione del perimetro e delle specifiche di fornitura.

**Focalizzazione delle vendite:** Il team della supply chain può identificare, meglio di tutti, i prodotti e le varianti che rimangono a magazzino per periodi eccessivi e può quindi aiutare a ridurre il numero di SKU (codici prodotto).

**Ridimensionamento del footprint** non vuol dire sempre tagli al personale, ma comprende altri aspetti più inerenti alla supply chain. Un'azienda che subisce un calo nelle vendite può decidere di ridurre la frequenza delle consegne (che tenderà però ad aumentare il magazzino). I magazzini di distribuzione potranno essere

## CHI È L'AUTORE

**A** Arthur Wicker ha lavorato durante la sua carriera quasi esclusivamente nell'ambito della supply chain. Dopo avere finito gli studi d'ingegneria, MBA e MIM, entra nella Volkswagen in Germania, dove è stato acquirente, analista di strategie d'acquisto e program manager acquisti per il New Beetle. Il suo percorso continua presso la Lear Corporation in Germania, dove è responsabile d'acquisti a livello europeo per le commodities "chemical" e "metals". Arriva in Italia, come parte di un team per il turnaround della filiale italiana, dove stabilisce la funzione di *program management* e poi assume la responsabilità per la supply chain. Da lì, continua come *director of materials & SCM* a livello europeo e gestisce uno stabilimento in Portogallo. Nel 2008 l'ingegner Wicker entra nell'Alvarez & Marsal (consulenza specializzata nel *turnaround management*). Wicker è un "certified supply chain professional" dell'APICS e ha la certificazione di livello "master-strategic" dell'European Logistics Association.



consolidati. I flussi dei materiali, sia interni sia esterni, dovranno essere riprogettati. La gestione del magazzino e della distribuzione potrà essere data in outsourcing per variabilizzare la struttura dei costi oppure potrà essere riportata in insourcing per utilizzare l'esubero.

**Comunicazione:** nella ristrutturazione un fattore comune è la paura di perdere il lavoro, il capitale investito,

una fonte di fornitura o prestiti esigibili. Perciò è essenziale definire una chiara strategia di comunicazione e l' SC manager, essendo una delle principali persone di contatto con i fornitori ed i clienti, deve essere ben informato, preparato, aperto, ed onesto con le sue controparti per non danneggiare la credibilità e la fiducia, delle quali l'azienda ha forte bisogno in periodi di crisi.

**Quanto** fin qui detto può sembrare, in parte, famigliare ai professionisti della supply chain. Tuttavia, in situazioni di turnaround, la velocità, la determinazione e il distacco dalle passate scelte ed esperienze nell'azienda sono davvero essenziali. Questa è la ragione per la quale spesso sono dei professionisti esterni ad essere ingaggiati per guidare il processo. Per avere successo in una ristrutturazione, i supply chain manager dovranno agire con estrema rapidità per migliorare il MOL, ovvero il margine operativo lordo dell'azienda. Il loro successo sarà determinante per il successo dell'intera ristrutturazione e quindi per la futura sopravvivenza dell'azienda stessa. ■

