

Diventare un “Corpo Unico” con i fornitori

Per “spiegare al vento” la bottom line delle aziende manifatturiere.

Muoversi “all’unisono” con i fornitori permette, in particolare nelle aziende manifatturiere, di migliorare in modo significativo la capacità competitiva. Con un impatto dirompente sulla bottom line.

La gestione della Supply Chain è sempre stata focalizzata, correttamente, sull’obiettivo di massimizzazione dell’efficienza nel rispetto degli obiettivi di efficacia. Il focus è sempre più o meno stato: minimizzare i costi garantendo gli obiettivi di servizio e qualità definiti (il triangolo QCT).



Negli ultimi 3-5 anni tuttavia, il “funzionamento” del mercato e quindi la percezione dei bisogni da parte dei Supply Chain Manager, sta mettendo in crisi questo approccio.

Ci sono alcuni macro-fenomeni che hanno preso piede nel mercato, che rendono difficile perseguire l’eccellenza QCT o, ancora peggio, rendono l’eccellenza non sufficiente per competere sul mercato.

Sono innumerevoli le ricerche che evidenziano come la volatilità della domanda, il contenuto di servizio e la crescente complessità della Supply Chain, rappresentino per i Supply Chain Manager le principali sfide da affrontare. L’acronimo “VUCA” (figura) rappresenta una sintesi che viene ritenuta rappresentativa delle caratteristiche che il nuovo scenario competitivo pone innanzi ad ogni azienda.

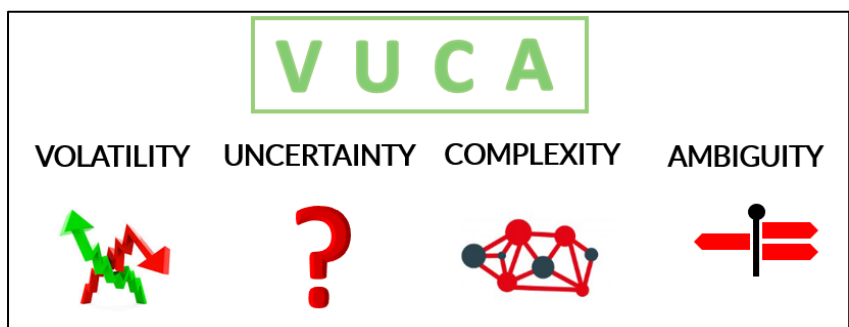
Per contrastare lo scenario competitivo rappresentato dal VUCA, è necessario (figura) affrontare ognuno degli elementi:

- Se il mercato è più “volatile”, la risposta concreta non può che essere **aumentare la velocità di risposta**. Ciò permette di cogliere prima le nuove opportunità (i nuovi trend), sfruttandoli per tutta la loro durata. Ritardare la risposta significa perdere ricavi, ma soprattutto lasciare lo spazio libero ai competitor.

- Se il mercato è “incerto”, ossia non assume una posizione precisa, la risposta deve essere **aumentare la flessibilità**. Se il mercato non ha un’idea chiara, ma tante idee in molti casi non convergenti, l’azienda può rispondere efficacemente adattando la propria azione alla singola richiesta (che si traduce, per i prodotti di consumo, nella cosiddetta “mass customization”).

- Se il mercato richiede maggiore complessità (si pensi ad esempio a come l’impatto dell’It negli oggetti di uso quotidiano, ne stia trasformando la struttura), la risposta efficace rimane la **capacità di gestire prodotti e Supply Chain più complesse, senza impatto sui costi**.

- Infine, l’ambiguità del mercato, intesa come la difficoltà da parte delle aziende di interpretare i trendⁱⁱ si può



VUCA

VOLATILITY



+VELOCITÀ

UNCERTAINTY



+ FLESSIBILITA'

COMPLEXITY



- COSTI

AMBIGUITY



+VISIBILITA'

affrontare **migliorando la visibilità sul mercato** (di sbocco e di fornitura). Ossia potenziando gli strumenti che permettono di “vedere” cosa sta succedendo nella Supply Chain, per poter intervenire per modificare l'output (flessibilità), per correggere derive di consegna (velocità) o di costo.

Per affrontare il VUCA, o meglio, per trarre vantaggio in uno scenario caratterizzato dal VUCA, migliorando la propria competitività, possiamo quindi comprendere come sia necessario coordinare i propri fornitori, **tutti i fornitori**, affinché si muovano, giorno per giorno, ora per ora, in modo perfettamente allineato alle esigenze dell'azienda cliente. Per cogliere le opportunità che il VUCA apre, occorre quindi diventare un “corpo unico” con i fornitori.

Nella pratica, significa adottare in modo estensivo le tecnologie di Supply Chain Collaboration, in grado di digitalizzare ed automatizzare i processi di businessⁱⁱⁱ con i

fornitori, tutti i fornitori. Partendo dalla progettazione di un nuovo componente, la condivisione e raccolta dei documenti con il fornitore, passando per la richiesta d'offerta, l'ordine, la revisione continua delle date di consegna, fino alla fatturazione, **ogni azienda può e deve essere in grado di gestire i flussi di business, in modo automatico e digitalizzato, con tutti i fornitori.**

Rendendo la propria Supply Chain più veloce, più flessibile e più “vicina”. Con un impatto rilevante e riconosciuto sulla bottom line^{iv}.

Adottare un “sistema nervoso” in grado di interconnettere tutti gli attori della propria Supply Chain, rappresenta un vantaggio competitivo distintivo: maggiori vendite, minori costi interni, minori investimenti in capitale circolante e fisso.

Una recente ricerca sui benefici che la Digital Transformation^v può generare, ha evidenziato come la “Digital supply chain”, ove attuata, permetta riduzioni

tra il 35% e l'80% delle vendite perse, dei costi di gestione interni e degli stock di magazzino.

Le uniche condizioni a cui porre attenzione nella scelta delle soluzioni per la creazione del “sistema nervoso digitale” sono due: essere in grado di **coinvolgere tutti i fornitori e garantire tempi di “connessione” (il cd on-boarding) rapidissimi.** Non coinvolgere tutti i fornitori o avere modalità di on-boarding laboriose (che quindi rallentano il coinvolgimento di tutti o parte dei fornitori), rischia di vanificare buona parte degli impatti sulla bottom line.

Da questo quadro emerge come un'azienda che riesca a diventare realmente un “corpo unico” con tutti i propri fornitori, abbia, grazie alla migliore competitività e capacità di risposta al mercato, risultati economici migliori ed un tasso di crescita superiore garantito dalla migliore capacità d'investimento.

ⁱ A titolo di esempio: “Cost and Complexity: top Challenges of Today's Chief Supply Chain Officer”, Aberdeen Group, 2012 e 2017;

ⁱⁱ Che è diverso dal non avere un trend chiaro (l'Incertezza del VUCA).

ⁱⁱⁱ Rebooting Supply Chains, Shorter, smarter and more sustainable? – A report from The Economist Unit - 2018

^{iv} Ricerca KPMG-SDA bocconi “Rilanciare le aggregazioni del Made in Italy” – 10 ottobre 2018. Dalla ricerca emerge che le aziende caratterizzate da supply chain concentrata e mercato di sbocco internazionale (Cluster anchored) presentano, rispetto alle altre aziende del medesimo settore industriale, un EBITDA ed un tasso di crescita superiori (+28% medio di EBITDA e +2% di tasso di crescita).

^v McKinsey & company: Digital transformation: Raising supply-chain performance to new levels, By Enis Gezgin, Xin Huang, Prakash Samal, and Ildefonso Silva, november 2017