

UN APPROCCIO ALL'INNOVAZIONE NELLA SUPPLY CHAIN

Non inventare, ma realizzare l'innovazione



Ing. Francesco Liguori
CMC Certified Management Consulting

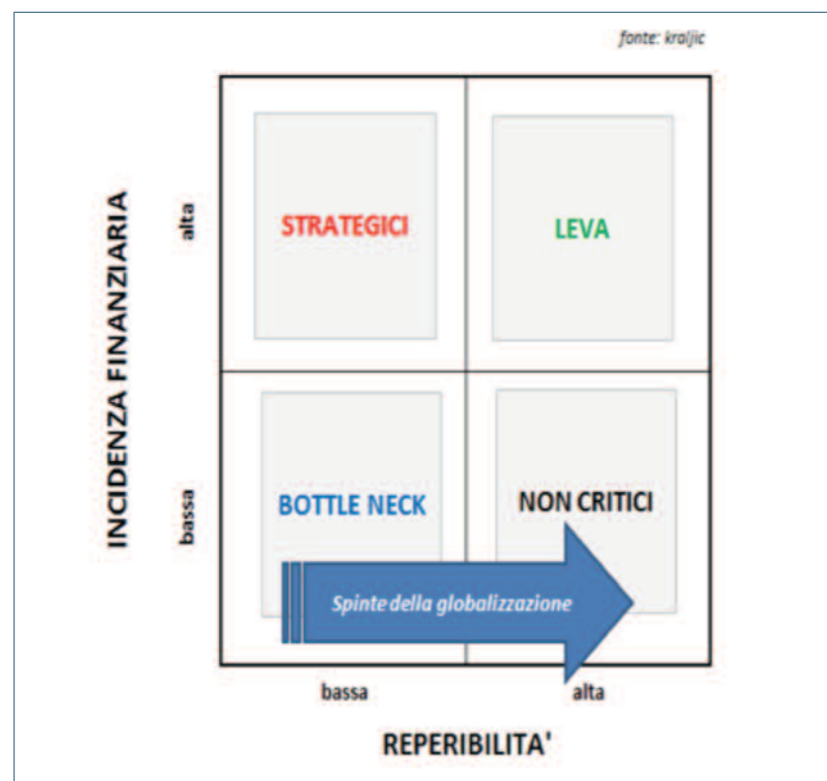
Per migliorare la Supply Chain nell'organizzazione di un'azienda, a struttura semplice o articolata che sia, è necessario apportare miglioramenti in molti dei processi interni, con gli approcci noti (Ansoff H. 1979) di piccoli e frequenti spostamenti migliorativi (innovazione incrementale) o con più rari e sostanziali ridefinizioni degli stessi (innovazione radicale). Pensiamo ad esempio alla nascita dei cavi in fibra ottica, che sono stati in grado di aumentare notevolmente la capacità di trasmissione introducendo un'innovazione radicale rispetto ai tradizionali cavi coassiali. Viceversa questi ultimi nel tempo sono stati soggetti a miglioramenti incrementali continui, come con lo sviluppo di nuovi sistemi di codifica dei segnali digitali che ne hanno migliorato la capacità di trasmissione. Sono cambiamenti che per essere efficaci e positivi devono portare innovazione, con una visione aperta andando oltre il tatticismo speculativo che

per anni è stato diffusissimo nelle PMI: scrutare con attenzione quello che fanno i concorrenti per poi seguirli imitandoli. Questo approccio, nel contesto attuale di economia globalizzata caratterizzato da rapidi e continui cambiamenti dirompenti, è impraticabile e mette a rischio la sopravvivenza stessa delle aziende. Più efficacemente, anche le piccole imprese, possono perseguire questi vantaggi competitivi con una visione più strategica, non solo orientata al breve termine ma che crei valore nel lungo termine nella totalità della rete di fornitura, per i fornitori ed i clienti attraverso l'alternanza di volta in volta della cooperazione e della competizione con i quattro tipi di player: fornitori, clienti, concorrenti e partner complementari. È l'approccio della *coopetition* (Brandeburger, Nalebuff 2011) più che mai



attuale e di valenza strategica anche senza spingersi a livelli di integrazione forte come può essere l'esperienza dello stabilimento denominato Toyota Peugeot Citroen Automobile nella Repubblica Ceca, dai nomi dei concorrenti/cooperanti realizzato per la produzione delle rispettive city car. Negli ultimi anni uno strumento nuovo in sintonia con la filosofia della *coopetition*, che si adatta a contesti mutevoli, è stato introdotto dalla legislazione italiana: la Rete di Imprese che può di fatti assecondare e far convivere, non senza difficoltà, progetti di alleanza e di competizione tra i partner alternativamente senza particolari vincoli e con grande flessibilità, pregio e difetto dello strumento della Rete a seconda del contesto e dell'uso che se ne fa. Bisogna dunque adeguare il contesto interno all'ambiente esterno, sul quale poco o nulla si può influire, a fronte di eventi e dinamiche globali. Per raggiungere questo obiettivo anche nell'ambito della Supply Chain sono decisive due qualità: capacità di innovazione e capacità di realizzazione della stessa introducendola nei processi operativi aziendali. Iniziamo dalla capacità di innovare: è sotto gli occhi di tutti che la maggioranza delle innovazioni non sono in assoluto le invenzioni tradotte nella nascita di nuove tecnologie, bensì sono l'adozione di tecnologie già esistenti in ambiti diversi, con modalità innovative di utilizzo. Sono tipicamente percorsi di trasferimento tecnologico verticale ma

anche orizzontale tra settori diversi. Le aziende ed i manager più illuminati sanno intravederne queste potenzialità, ma soprattutto sanno favorirne il processo creativo nell'interazione con le risorse proprie e con partners esterni, soppesandone adeguatamente la valenza strategica. Pensiamo ad esempio all'impatto innovativo del trasferimento tecnologico delle "tecnologie di rete", come internet, nelle applicazioni in altri settori che le hanno incorporate negli elettrodomestici (domotica), nell'automobile, nei ticketing system e nell'editoria. Questo paradigma per l'innovazione è pervasivo ed efficacemente applicabile a tutti i processi aziendali coinvolgendo appieno la gestione della supply chain. Così adeguare l'ambiente interno ai cambiamenti non richiede di inventare ogni volta nuovi strumenti di analisi e gestione della rete di fornitura. Molto più frequentemente è necessario il riuso, la revisione delle prassi, dei processi e degli strumenti adeguandoli ai mutevoli contesti senza arrivare al limite di un vero e proprio revamping della supply chain. I modelli e gli strumenti già noti sono sempre attualissimi ed il loro corretto utilizzo è strategico, purché vengano dati a questi i nuovi input che derivano dal nuovo contesto esterno ed allontanandosi dalla convinzione che ciò che è stato valutato in un modo nel passato, e così anche i fornitori, sia sempre ed ancora funzionale agli obiettivi aziendali. In altri termini purché ci sia consapevolezza che esiste un'inerzia conservativa, sempre più rischiosa in ambienti turbolenti, che si sintetizza nelle tipiche affermazioni di essersi trovati sempre bene, di fare così da tanti anni. Vediamone qualcuno, come la matrice di Kraljic. Molti prodotti, per effetto del loro contenuto di globalizzazione, più o meno rilevante, per la presenza di materie prime, semilavorati, componenti possono cambiare rapidamente la loro collocazione nei quadranti della matrice. Analizzando i prodotti ad alto rischio di approvvigionamento, con difficoltà di reperimento, si possono facilmente individuare nel proprio portafoglio acquisti articoli che possono essere reperiti da fornitori internazionali che con la globalizzazione sono diventati realmente accessibili. L'effetto sugli acquisti della categoria *bottle-neck* è la migrazione verso quelli "non-critici", verso le commodity. La conseguenza importante ed immediata è che deve cambiare radicalmente la relativa politica di acquisto: gli obiettivi strategici non sono più un alto grado di garanzia di approvvigionamenti, accordi pluriennali ed assicurarsi scorte alte. Diventa invece prioritario fare accordi di breve periodo, sui quali ot-



tenere prezzi migliori, grazie all'accessibilità ad un più alto numero di fornitori adeguati.

La capacità di innovazione nella gestione della SC non si traduce nell'adozione di un nuovo strumento alternativo alla matrice di Kraljic, ma nell'interpretazione dinamica della collocazione degli acquisti nella matrice stessa per effetto dei cambiamenti rilevanti dell'ambiente esterno.

L'approccio innovativo nella gestione della SC si traduce nella capacità di essere in sintonia con i mu-

tamenti esterni valutando opportunamente i parametri caratteristici delle forniture: qualità, velocità, affidabilità, flessibilità, costi.

Tutti parametri che hanno implicazioni rilevanti comunque sull'efficienza dei processi, ma molto diverse a seconda dei quadranti di collocazione nella matrice.

Si tratta anche di individuare e selezionare i trade-off importanti e strategici per le prospettive dell'azienda, che è anche il punto di partenza per poter quantitativamente modificare l'equilibrio degli stessi ed aumentarne il valore assoluto.

Tutto ciò richiede un radicato orientamento al miglioramento, apertura mentale, creatività diffusa, grandi energie che per essere economicamente sostenibili devono realizzare la sintonia ed un coinvolgimento diffuso delle persone.

L'altro aspetto rilevante nella capacità di innovare la SC, è l'accennata capacità di implementare ed adottare le innovazioni stesse. Cioè di innovare, con frequenza sempre maggiore, realmente. Si tratta di un punto di debolezza tipico, in particolare causato dal sopravvento che tipicamente le urgenze e le attività correnti, routinarie hanno su tutto il resto: soprattutto nelle realtà poco strutturate. È un argomento rilevante che merita un approfondimento ulteriore a se. ■

