

Fornitori strategici e realizzazione di nuovi prodotti

Fornitore coinvolto, sviluppo assicurato!

Vince la sfida competitiva chi riesce a coinvolgere i fornitori strategici nella progettazione e sviluppo di nuovi prodotti. I vantaggi sono talmente interessanti da vincere molte resistenze e luoghi comuni

Laura Robotti

In molti settori sta diventando evidente quanto si debba ai fornitori in termini di capacità competitiva ed aggressività sul mercato finale. Infatti aziende come Toyota, Honda, Ford, Motorola, Xerox per citare solo le più grandi stanno sviluppando ed hanno sviluppato metodologie di lavoro che prevedono una profonda collaborazione con i propri fornitori strategici nell'area del "product design", dello sviluppo e della progettazione.

Questo modo innovativo di gestire la progettazione ha portato alcune delle aziende citate a ridurre i loro tempi di sviluppo del 40%, a ridurre il loro costo prodotto fino al 35% migliorando nel contempo la rotazione di magazzino. Invece aziende meno attente alla gestione della catena di fornitura (e sono veramente molte) hanno spesso problemi di progettazione non facilmente superabili che producono inevitabilmente prestazioni inferiori a quelle attese. Uno dei più frequenti è la con-

flittualità (non sempre latente) tra le funzioni tecniche, quali gli acquisti, la R&D, la produzione, l'engineering, che in molti casi bloccano ogni tentativo di coinvolgimento dei fornitori. L'R&D, e l'engineering ad esempio, hanno degli obiettivi tecnici e target di prestazione del prodotto da sviluppare che non tengono in nessun conto il prezzo di acquisto del / dei componenti. La produzione desidera tipicamente mantenere costante nella fabbrica l'utilizzo dei fattori di produzione, usando i fornitori per assorbire le fluttuazioni, mentre gli acquisti vorrebbero usare la capacità produttiva dei fornitori in maniera stabile per minimizzare i loro costi industriali e quindi il prezzo d'acquisto.

Obiettivi conflittuali come quelli delineati nella figura 1 producono solo risultati sub ottimali a costi complessivi elevati per l'azienda. Invece da diverse indagini effettuate negli anni 90 da alcune società di consulenza emerge che le migliori

società in termini di risultati economici (le prime 100 di Fortune) hanno saputo sviluppare accordi collaborativi con i fornitori in tre aree principali:

1. Lo sviluppo di specifiche e di prodotto;
2. L'approvvigionamento;
3. La gestione del contratto.

Ciascuno di questi tre elementi nella gestione della catena di fornitura è collegato in modo indissolubile agli altri: ad esempio nella **progettazione**, le aziende più avanzate coinvolgono i loro migliori (e selezionati) fornitori prima di sviluppare e disegnare il prodotto in maniera da assicurarsi contributi progettuali importanti. Non solo, questi stessi fornitori vendono ai loro clienti non parti ma pezzi assemblati aiutandoli a ridurre così la loro complessità gestionale e migliorando i tempi di approvvigionamento. Per ottenere risultati da strategie di "comaker-ship", le aziende devono poter

Scegliere i fornitori "giusti"!

contare su fornitori capaci di investire in tecnologie ed impianti oppure essere in grado di sostituire quelli che non vogliono / possono realizzare queste politiche.

In termini di **approvvigionamento**, si intende poi la capacità di scegliere i fornitori, soprattutto quelli strategici cioè quelli che detengono know how fondamentali per la creazione dei prodotti del cliente, in maniera consona allo sviluppo del business. Scegliere i fornitori "giusti" è un aspetto fondamentale del lavoro degli Acquisti in quanto esperti dei mercati di approvvigionamento e fortemente interessati alla riduzione dei costi. Ma non sempre questa attività li vede protagonisti: infatti in taluni casi la scelta del fornitore è fatta dal tecnico e gli Acquisti si limitano a ratificarla salvo rincorrere le emergenze. Le "best practice" invece parlano chiaro: gli Acquisti devono scegliere



La trasformazione del fornitore in partner è spesso una scelta strategica per garantire competitività, contenimento dei costi, standard tecnologici elevati. Il punto di partenza è una forte determinazione e un coinvolgimento a 360 gradi. Con metodo

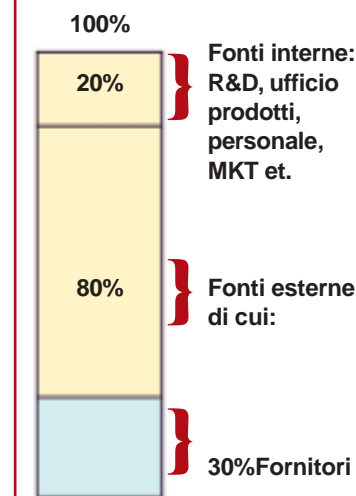
i fornitori in grado di produrre il livello tecnico di prodotto / servizio desiderato dai progettisti, creare con questi fornitori, dopo averli valutati nelle loro prestazioni, contratti di medio lungo periodo che incoraggino l'investimento e l'innovazione.

Per **gestione dei contratti** poi, si intende la capacità delle aziende di lavorare proficuamente con i propri fornitori strategici nel giorno per giorno. Aziende come la Honda, ad esempio da sempre enfatizzano l'importanza del lavoro di team con i fornitori per la riduzione dei costi. Infatti attraverso una rigorosa analisi dei costi ingenerati ad esempio, da inefficienze di progettazione è possibile ottenere riduzioni consistenti in termini di costi di produzione per il fornitore e di converso riduzioni del prezzo d'acquisto per il cliente.

Lo sviluppo di specifiche di prodotto e la progettazione congiunta

Tradizionalmente, quando un'azienda progetta un nuovo prodotto, esiste un reparto di ricerca e sviluppo o una progettazione che ne definisce gli aspetti tecnici e quindi le specifiche. Una volta descritte le caratteristiche di prodotto in un idoneo documento, esso viene passato agli Ac-

Figura 2 - Fonti di innovazione del prodotto in %



quisti perché venga "quotato" dai fornitori o dal fornitore prescelto dai tecnici stessi. Se nel frattempo il fornitore contattato o altri ai quali sia stato sottoposto il disegno e/o le specifiche segnalano modifiche migliorative al progetto originario, i tecnici del cliente sono spesso riluttanti a cambiarlo. Il problema sta nel fatto che i disegni e le specifiche non sono "tarati" sulle competenze e capacità produttive del fornitore, se non in casi partico-

FIGURA 1 - OBIETTIVI CONFLITTUALI TRA LE FUNZIONI TECNICHE

Mandato degli Acquisti a ridurre i costi dei materiali acquistati	Enfasi della R&D sul raggiungimento di prestazioni tecniche indipendentemente dal prezzo dei materiali /componenti
Possibilità di ridurre costi e tempi di approvvigionamento attraverso adattamenti cambiamenti proposti da Acquisti / Fornitori	Riluttanza del R&D a cambiare le specifiche su input di Acquisti/ Fornitori
Tendenza a siglare accordi di medio /lungo periodo da parte degli acquisti per minimizzare i costi complessivi di approvvigionamento e stimolare l'investimento nei fornitori	Richiesta di cambiare i fornitori sulla base dei cambiamenti nelle specifiche tecniche
Necessità di controllare i fornitori e le loro prestazioni indipendentemente dalle loro capacità tecniche	Riluttanza dell' R&D a cambiare i fornitori esistenti anche se non sempre danno le prestazioni logistiche e di qualità attese
Richiesta dei fornitori di concordare tempi di consegna fissi e definiti	Tendenza della produzione di variare i suoi programmi (e quindi quelli dei fornitori) in funzione delle variazioni nei piani di vendita



lari. Questo conduce al fatto che il progetto, non potendo tenere conto delle capacità produttive (e degli specifici impianti) del fornitore/i, lo costringe ad adattamenti e modifiche non sempre economicamente irrilevanti e qualitativamente soddisfacenti. In molti casi, la scarsa qualità che si riceve in azienda e che origina contestazioni e reclami

non è altro che l'ultima conseguenza di una progettazione fatta senza tenere in minimo conto i vincoli del fornitore.

Ora, se si acquistano componenti ad un livello di standardizzazione elevato il problema non sussiste ma se si affrontano i componenti speciali a disegno come se fossero prodotti a catalogo, la progetta-

zione senza il fornitore è una fonte inesauribile di problemi e ..di costi. Inoltre bisogna tenere conto che i fornitori possono essere portatori di innovazione come illustra la figura 2, innovazione che spesso viene ignorata dai clienti che non

getto potrebbe fallire uno dei suoi scopi principali cioè mettere in condizione gli esperti di confrontarsi per raggiungere la soluzione tecnica ed economica migliore. Il lavoro del team assicura che le soluzioni adottate siano tecnicamente fattibili secondo gli standard stabiliti e la definizione di prezzi standard per componente mette il fornitore nella condizione di lavorare con un budget di prodotto. Utilizzare dei "target price" assicura che l'azienda sia in grado di sviluppare e quindi produrre qualcosa che il cliente desidera con un prezzo accettabile e competitivo nel suo mercato. Ma, parimenti assicura che i fornitori coinvolti nel progetto siano in grado di sostenere certi costi e definisce le condizioni a cui questi costi sono

Le aree privilegiate della collaborazione

- Lo sviluppo di specifiche e di prodotto
- L'approvvigionamento
- La gestione del contratto

La definizione

Comakership: strategia grazie alla quale il numero dei fornitori viene selezionato e ridotto. Segue la "trasformazione" da fornitore a partner tramite un coinvolgimento sempre maggiore nelle dinamiche interne dell'azienda.

L'obiettivo è ottenere più qualità, più servizio, più innovazione ad un costo lealmente accertato e condiviso.

La riduzione

-40%

L'abbattimento dei tempi di sviluppo dei nuovi prodotti ottenuto in aziende quali Toyota, Honda, Ford, Motorola, Xerox dove sono stati introdotte le strategie organizzative descritte nell'articolo. La riduzione dei costi è arrivata a sua volta al 35%

la valorizzano affatto. In alcuni settori questo salto di qualità è già stato fatto ed allo scopo di progettare minimizzando tempi e costi, si creano per prima cosa team di lavoro interni all'azienda che scelgono i fornitori più adatti a progettare i componenti e successivamente li coinvolgono direttamente nello sviluppo del progetto. Questi team non sono solo composti da progettisti ma da funzioni come gli Acquisti, la Progettazione, l'Engineering, la Produzione, il Commerciale, la R&D di fornitore e cliente. È essenziale che il gruppo sia composto da tutti coloro che partecipano (e sono in qualche maniera responsabili) dello sviluppo in tutte le sue fasi: se così non fosse il pro-

raggiungibili (quantità, dimensioni dei lotti, cadenze produttive.. et et) e che costituiscono le basi del progetto. Infatti il costo quotato dal fornitore è oggetto di analisi sia che rimanga entro il budget previsto dal cliente sia che lo superi. Naturalmente se l'azienda cliente lo ritiene troppo elevato rispetto ai suoi standard, esso viene rivisto dal team di progetto e viene esaminato in ogni suo componente fino al momento in cui si trova una soluzione accettabile per le parti. Nel caso in cui poi il prezzo quotato dal fornitore pur essendo più elevato dello standard previsto, non sia riducibile si procederà a trovare modi diversi di ottenere diminuzioni di costo su altre com-

ponenti di prodotto per arrivare al target price previsto. Questa capacità di coinvolgere apertamente i fornitori nella progettazione ha portato alcune aziende a chiedere ai propri fornitori strategici di spostare fisicamente alcuni loro tecnici nei propri uffici per poterli avere all'interno e poterli più facilmente rendere in grado di partecipare allo sviluppo dei prodotti.

Una soluzione così "radicale" presenta degli innegabili benefici (se il fornitore è stato scelto bene dall'inizio del rapporto di fornitura): facilita, ad esempio, la comunicazione tra fornitore e cliente ad ogni livello organizzativo, minimizza il rischio che il progettista progetti "nel vuoto" ed assicura che globalmente sia sfruttata al massimo la potenzialità tecnologica ed innovativa in possesso del fornitore e che aveva giustificato la sua scelta.

La presenza di brevetti ed il know how delle parti naturalmente deve essere adeguatamente protetta contrattualmente e garantita da un rapporto di lungo periodo.

Implicazioni in termini di gestione del rapporto di fornitura

Per riuscire a sviluppare un sistema di co-progettazione come quello delineato nei paragrafi precedenti viene richiesto alle aziende un notevole sforzo in termini di cambiamento culturale: bisogna infatti immaginarsi come parte di una catena in cui ogni anello dipende dai precedenti e dai successivi. Ma poiché i cambiamenti culturali non avvengono all'improvviso ma per piccoli passi incrementali, è necessario che ci sia in azienda un forte desiderio di fare propri questi concetti ed una formidabile e continua spinta dall'alto a perseguire questa strategia. ■

I sette pilastri del cambiamento

In concreto per avviare un progetto che porti alla "comakership" bisogna che nell'organizzazione (e non solo negli Acquisti o nella Progettazione) si inizi a sviluppare un atteggiamento diverso da quello considerato "normale" verso i fornitori; i pilastri di questo atteggiamento sono sintetizzati nella scaletta che segue:

1. coltivare la capacità di instaurare rapporti di lungo periodo con i fornitori
2. "contenere" il numero dei fornitori e tenere solo quelli in grado di soddisfare pienamente le attese dell'azienda in termini di prestazioni effettive
3. non cambiare facilmente fornitori nella ricerca del prezzo più basso
4. fare più marketing d'acquisto e meno negoziazione e quindi conoscere i mercati di fornitura, le loro caratteristiche tecnologiche, produttive e le loro strutture di costo
5. creare un sistema di qualificazione dei fornitori per misurare le prestazioni nella maniera più oggettiva possibile
6. valutare i fornitori sui costi d'acquisto e non solo sui prezzi
7. collaborare con i fornitori per rendere i loro processi più veloci e meno costosi.

Tutti i principi enunciati sopra sono indispensabili per riuscire nel tempo a sviluppare una mentalità adeguata a gestire la fase di progettazione con i fornitori. Solo dopo aver gettato le basi per il cambiamento, cioè dopo aver preparato la propria organizzazione a fidarsi dei fornitori, ed aver "interiorizzato" questi concetti si possono avviare progetti di "comakership" che abbiano possibilità di successo.