

L'evoluzione del rapporto cliente - fornitore

Giuseppe Lovecchio – www.lovecchioconsulting.it - info@lovecchioconsulting.it Cell. 340 17 12 110
Via Diaz 9 - 70043 MONOPOLI (BA) *Consulente di Direzione - Socio APCO*

Cosa sta succedendo al rapporto cliente-fornitore ? Tutti ne sono in qualche modo coinvolti, si vivono dei cambiamenti, a volte talmente profondi da mettere in crisi consuetudini e modelli consolidati.

Ripercorriamo brevemente questa evoluzione.

Nei primi anni del secolo , laddove la domanda di beni era molto superiore all'offerta, il fornitore dettava le condizioni del cosiddetto "marketing mix" : prezzo, prodotto, distribuzione, comunicazione, etc.

Il cliente, ad esempio un automobilista, doveva aspettare mesi e mesi, e magari sorbirsi l'unico modello e per giunta di colore nero. Celebra la frase del "fornitore" Ford: "ognuno poteva avere un'autovettura Modello T del colore che preferiva purché questo fosse il nero" (Il motivo del nero è perché asciugava prima degli altri colori).



FORD MODELLO T (1909/1927)
15 MILIONI DI ESEMPLARI PRODOTTI IN COLORE NERO

L'impresa di modello fordista è fortemente verticalizzata: tutto viene fatto in casa, dall'approvvigionamento dell'acciaio, alla produzione dei vetri, fino alla consegna dell'automobile presso i punti vendita.

Nel tempo i rapporti tra domanda ed offerta si sono ribaltati, e di conseguenza anche le relazioni cliente – fornitore hanno assunto una veste diversa.

Verso gli anni '60 l'impresa di vecchio stampo ha cominciato a de-verticalizzarsi, ossia a trovare fornitori che erano in grado di produrre meglio ed a costi più contenuti. Questo per un naturale processo di dominare la crescente complessità dello scenario competitivo e di focalizzarsi sulle attività a vero valore aggiunto per il proprio cliente, oltre che venire incontro alla maggiore flessibilità richiesta dal mercato.

Si è passati, come spesso accade, da un eccesso all'altro: il cliente è "re" nel bene e nel male, non sapendo che questo atteggiamento a volte può danneggiare non solo il fornitore ma anche il cliente stesso, perché non ci si espone ad un atteggiamento critico e costruttivo tra due soggetti.

Al di là di questi estremismi, vediamo di capire cosa sta succedendo oggi, e quali sono i rapporti più evoluti che si stanno adottando nella relazione cliente-fornitore.

Abbiamo detto in altri articoli che la competitività si sta spostando da aziende/aziende a supply chain/supply chain. Ossia chi riesce a stare oggi sul mercato non è più la singola azienda, ma l'insieme di aziende che appartengono ad una determinata supply chain : si pensi alla supply chain del mobile, e dei veicoli, dell'agro alimentare, etc.

Ciò, come noto, è dovuto all'effetto della globalizzazione, laddove le fonti di fornitura non sono più confinate in un ambito strettamente territoriale, ma sono e vanno ricercate ovunque, anche grazie alle nuove tecnologie (internet) che permettono a qualsiasi competitor, in grado di farlo, di affacciarsi su qualsiasi mercato e per giunta in tempo reale, cosa inimmaginabile qualche anno fa.

Se si interiorizza questo aspetto, ci si rende conto che bisogna cambiare “strumenti e suonatori” e per giunta in fretta.

In questo contesto il rapporto cliente fornitore assume una veste completamente diversa: non può più essere basato sulla contrapposizione (cosa che porta la relativa supply chain a “rompersi” nel suo anello più debole), ma sulla costruzione di una reale condivisione di obiettivi verso il cliente finale, e quindi di vera partnership (anche se il termine è ormai inflazionato, purtroppo).

In tale contesto, Il fornitore, come il cliente, (poi è ovvio che in una vera supply chain ciascuno è al tempo stesso fornitore e cliente) ha bisogno di capire le logiche che stanno alla base dei nuovi processi globalizzati, al fine di “sfruttarne” i vantaggi, e non di subire le conseguenze, spesso nefaste, solo per non curanza, ignoranza o supponenza.

Ad esempio, si possono sviluppare delle economie di scala: l'aggregazione dei volumi (piattaforme di acquisto e di smistamento merci, consorzi, reti di impresa, etc) possono senz'altro portare a diminuzioni del costo medio di produzione.

Ma sappiamo che, per riuscire ad aggregare volumi interessanti, non è così “naturale” o immediato. Occorre “mettersi insieme” con chi fino a ieri era, ad esempio, il concorrente principale, ovvero bisogna sforzarsi nel superare atteggiamenti conservativi o peggio ancora da retrobottega. Altrimenti come si fa ad abbattere i costi se non si parte almeno dal fare volume, massa critica ? Ecco il ruolo delle istituzioni e delle associazioni da una parte , ma dall'altra parte deve vigere una forte disponibilità al cambiamento/mettersi in gioco dell'impresa!

Altre economie possibili sono quelle cosiddette di “scopo”. Nel processo di de-verticalizzazione, il fornitore-cliente ha di fronte a sé tante opportunità da sfruttare sul suo prodotto/servizio: se si riesce a lavorare per famiglie di prodotti (standardizzazione, modularizzazione, etc) si ha il vantaggio di ripartire i costi fissi su una scala più larga e quindi abbattere i costi.

Ad esempio, se si producono biciclette con “n” modelli, ma partendo da una stessa piattaforma ingegneristica-logistico-produttiva, l'aumento delle vendite sul modello 1 può

portare ad un abbattimento dei costi sul modello 2, anche se quest'ultimo sta uscendo fuori mercato.

Attenzione però alle tecnologie: esse diventano più numerose e sempre più complesse. Non si tratterà più di montare ruote e catene su dei telai, ma il cliente chiederà anche il computerino di bordo, la saldatura particolare per le leghe dell'ultima generazione, e così via. Questo perché il mercato chiede una maggiore specializzazione proprio su quel prodotto, che si accresce continuamente di maggiori contenuti. Alla fine il nostro caro fornitore non venderà più una semplice bicicletta, ma anche competenze, innovazione, e tecnologie; e queste vanno capite e governate intervenendo sul capitale umano.

Oltre ciò si innesca un altro aspetto: il fornitore del fornitore (ad esempio il fornitore dei raggi delle ruote) a sua volta diventa sempre meno "protetto" come fornitore interno, proprio perché il mercato richiede non solo un abbattimento dei costi, ma anche una qualità più alta, e quindi egli viene indotto a porsi sul mercato, per ricercare ulteriori clienti assemblatori di biciclette, e così via.

Immaginiamo ora questo processo esplosivo: ed è ciò che vediamo sotto i nostri occhi, almeno per chi riesce ancora a stare sul mercato. I "protezionismi" sui fornitori "interni", purtroppo, non hanno vita lunga...

La difficoltà oggi è nel governare questi processi attraverso delle supply chain solide ma soprattutto con delle aggregazioni economico-industriali che funzionino.

Ecco dove il nuovo rapporto cliente-fornitore va cambiando: non è solo questione di partnership, è un atteggiamento diverso di intendere l'impresa nel suo contesto ormai globalizzato. Non è solo questione di costo del lavoro cinese o indiano che sia (sappiamo bene che il costo del lavoro incide 30-40 % sul costo di vendita, mediamente), ma di capacità di fare massa critica, di ottimizzare i costi e l'efficienza/efficacia dei flussi fisici ed informativi, di credere in un rapporto cliente fornitore dove entrambi devono essere vincenti (atteggiamento win-win) per poter sopravvivere.

La consulenza in gestione industriale spinge su questi argomenti, aiuta e soprattutto ci crede. Speriamo bene.

Ing. Giuseppe Lovecchio
Consulente di direzione
Socio APCO (*)

(*) APCO – Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione