

Domenica 10 marzo 2024

### Metamorfosi

## DA TERZISTI A PARTNER STRATEGICI

di **Giovanni Costa**

**S**i narra che un alto dirigente Fiat fosse solito dire ai responsabili degli acquisti: «Se dopo aver negoziato con un fornitore quello non esce lacrimando dal vostro ufficio vuol dire che non avete fatto bene il vostro lavoro». Alcuni lustri di questa cura distrussero la rete di piccoli fornitori locali che avevano fatto la fortuna dell'industria automobilistica torinese e a piangere furono gli azionisti Fiat: un dolore peraltro passeggero spesso lenito da generosi trasferimenti di risorse pubbliche. La ricerca esasperata dell'efficienza nella gestione delle catene di approvvigionamento è all'origine della messa in discussione di alcuni aspetti della globalizzazione.

L'affermazione che l'ufficio acquisti non è un centro di costo ma un centro di profitto è troppo drastica e non sempre ha portato bene ma è servita a evidenziare la valenza strategica di questa funzione, valenza che implica una vera e propria gestione della filiera di approvvigionamento che tra l'altro deve metabolizzare la trasformazione digitale, la sostenibilità, l'impatto sociale. Da una ricerca dell'Osservatorio Innovazione Digitale nelle Pmi del Politecnico di Milano, presentata alcuni mesi fa a Vicenza all'edizione dedicata al Nordest della Fiera internazionale Automation & Testing, risulta che solo il 36% delle aziende maggiori (il 6% di quelle minori) adotta un approccio smart alla propria filiera.

**D**ove smart significa «una catena di approvvigionamento che utilizza tecnologie avanzate come l'Internet delle cose (IoT), l'analisi dei dati, l'intelligenza artificiale (AI), la blockchain e altri strumenti digitali per ottimizzare gestione di fornitori, produzione, distribuzione e logistica». Il lavoro da fare è enorme se si vuole sfruttare il potenziale delle nuove tecnologie in termini di tracciabilità, di assicurazione qualità, di fidelizzazione dei fornitori e dei clienti, oltre a quella del management e degli operatori. Ma non è sufficiente. Le filiere vanno radicalmente riprogettate spostando l'attenzione da costi, efficienza e flessibilità in un'ottica di breve periodo al valore generato nel medio lungo periodo. Devono coinvolgere non solo le aziende focali, registe di filiera, ma anche le altre partecipanti che non vogliono subire la situazione e aspirino a una maggiore autonomia, che può anche dar vita a una nuova filiera. È necessario diversificare. Un'azienda fornitrice che dipende da un solo prodotto, da un

solo mercato, da uno o pochi clienti è vulnerabile. Deve irrobustirsi ritagliandosi uno spazio proprio di innovazione. Deve essere sostenibile in termini economici, ambientali e sociali. C'è quindi un grande spazio anche per i fornitori di componenti. È la tesi del libro di Maria Gaia Fusilli «Il Marketing dei terzisti» (ItalyPost, Padova, 2024) basato su cinque casi di aziende che, attraverso un corretto approccio di mercato, si sono trasformate in fornitori strategici in grado di apportare un valore autonomo e originale alla filiera, anzi a più di una filiera. Hanno trasformato una posizione subordinata in partnership strategica. Anche nei rapporti tra imprese il marchio può generare valore e assicurare continuità, investimenti in innovazione, ibridazione tra manifattura e servizio. Questo pone il problema della dimensione. Esiste una dimensione del fornitore che deve essere adeguata a quella dei committenti per assicurare continuità di fornitura e standard di sostenibilità ambientale e sociale rigorosi, capacità di assorbire le turbolenze geopolitiche e climatiche, di accedere alle economie di scala e di prossimità. La crescita dimensionale non potrà mai essere un fine in sé ma solo una condizione permissiva per stare nella competizione globale. Dove il terzista di nuova generazione - un terzista 4.0 - compete non con un componente bensì con un prodotto, un marchio, un servizio.

**Giovanni Costa**

© RIPRODUZIONE RISERVATA