



L'internazionalizzazione, spinta dalla riduzione dei costi produttivi, ha generato numerose discontinuità negli approvvigionamenti e diminuito la resilienza di molte filiere. La pandemia in corso ha esaltato queste fragilità e stimolato la ricerca di nuovi equilibri geopolitici e geoeconomici che porteranno alla riconfigurazione di molte filiere produttive e commerciali.

E' una grande opportunità per le PMI italiane, storiche fornitrici e sub-fornitrici di aziende tedesche (nel B-to-B) e francesi (nel B-to-C), che sapranno adeguarsi ai profili richiesti ai capi-filiera del futuro.

Quali sono i percorsi per rendere più **sostenibile il posizionamento nella filiera di appartenenza?**

- **Ridurre i rischi di approvvigionamento.** Dal *just in time* (all'ultimo momento, appena in tempo) si sta passando al *just in case* (nel caso che..., se succede che...). L'eliminazione delle scorte non è più un punto di forza. La volatilità dei mercati e la diffusione della digitalizzazione premiano chi sa gestirle meglio ed i magazzini ben gestiti diventano un punto di forza per i mercati di destinazione e per i settori di interesse istituzionale.
- **Sviluppare gli asset intangibili.** Per la creazione del valore gli asset chiave erano i brand, le tecnologie, gli impianti, l'accesso ai mercati. Ora altri asset intangibili stanno assumendo sempre più importanza: rapidità nell'innovare il business, conoscenze tecnologiche, capacità organizzative e digitali, abilità di analisi dati ed informazioni.

Il riposizionamento inizia comprendendo la posizione che la PMI occupa nelle filiere, quali fornitori ci sono a monte, quali clienti ci sono a valle, come, dove e in che misura si generano i margini (quindi quali sono i posizionamenti migliori).

La revisione del modello di business va fatta per disintermediare nella filiera e per assicurare la continuità delle forniture. Per farlo bisogna agire e sviluppare gli asset intangibili.

Si tratta di ridisegnare alcuni processi di costruzione del valore, ridefinendo i rapporti a monte con i fornitori e/o a valle con i clienti, allo scopo di individuare un posizionamento migliore evolvendo il proprio ruolo da fornitore, a partner, a capo-filiera.

È un processo che porta ad avvicinarsi ai clienti finali, utilizzatori o consumatori.

Un business "manifatturiero" che vende impianti, ad esempio, può trasformarsi in un business di "servizi", che noleggia gli impianti modificando legandosi così maggiormente ai clienti.

Anche brand storici, capi di filiere consolidate, possono essere bypassati con l'utilizzo intelligente delle nuove tecnologie come ha fatto Amazon che costruendo una piattaforma e una rete logistica vende anche prodotti di marca che hanno reti distributive proprie. Brand storici saranno sempre più incalzati da nuovi Brand Digitali nella guida delle filiere produttive e distributive.

Ci sono nuove opportunità per le PMI italiane, che sapranno disintermediare nella filiera con intraprendenza, creatività e sviluppando gli asset intangibili.

Ing. Maurizio Chiesura

Associato



SUPPORTI ALLE DECISIONI



CERTIFIED MANAGEMENT CONSULTANT



associazione professionale italiana consulenti di management



Member of

THE INTERNATIONAL COUNCIL OF MANAGEMENT CONSULTING INSTITUTES

Innovation Manager Qualificato nell'elenco MISE secondo D.D. 6/11/19

Società iscritta ad InnoVeneto centro di ricerca per l'innovazione