



EXECUTIVE BRIEF

Il trasporto rappresenta la sinergia della Supply Chain per le operazioni di M&A

GESTIONE GLOBALE DEI TRASPORTI

Le società di investimento azionario stanno utilizzando attivamente fusioni e acquisizioni (M&A) per trasformare rapidamente i profili finanziari delle aziende. Ciò ha aumentato drammaticamente la velocità di evoluzione del DNA aziendale. Eppure, è comune trovare imprese globali che operano ancora come un insieme di silos aziendali nonostante siano trascorsi decenni dagli eventi di M&A. Sono poche le sinergie operative che si possono mettere in campo all'indomani di acquisizioni aziendali per eliminare le ridondanze, oltre al consolidamento delle risorse umane, delle attività finanziarie e di altro personale di back-office.

Quindi, alla luce di quanto sopra, perché sono ancora così poche le aziende che decidono di realizzare enormi risparmi sui costi operativi avvalendosi di una gestione integrata dei trasporti in seguito a fusioni o acquisizioni?

Mentre molte sinergie utilizzate per giustificare fusioni e acquisizioni agli occhi dei consigli di amministrazione e degli azionisti sono in realtà al di sotto delle aspettative, le sinergie nel trasporto globale sono oggi molto più semplici da realizzare in aziende grandi e complesse, specialmente quelle che sono il risultato di iniziative di M&A.

Sinergie della Supply Chain

Per le aziende manifatturiere, le prime campagne, volte a ridurre i costi e aumentare i ricavi dopo un'acquisizione, possono letteralmente scontrarsi contro un muro quando si tratta della gestione della Supply Chain. Gli imperativi per il successo delle integrazioni della Supply Chain prevedono il mantenimento dei fornitori strategici e la prevenzione di interruzioni per la base esistente di clienti. A meno che i modelli di produzione e i vari fattori industriali non siano estremamente ben allineati, il tentativo di perseguire entrambi gli obiettivi può portare a una valutazione sommaria. Le relazioni e le dipendenze esistenti nella Supply Chain di ogni partner sono troppo complesse per rischiare di implementare cambiamenti importanti senza un periodo di attenta analisi e pianificazione.

Accade spesso, però, che dieci anni dopo, tale periodo di analisi e pianificazione non sia ancora stato completato.

Le sinergie della Supply Chain non sono limitate al consolidamento dei fornitori, allo sfruttamento dei nuovi volumi di acquisto o alla razionalizzazione degli SKU. I milioni di dollari investiti per il trasporto diretto e indiretto di merci e materiali lungo tutta la Supply Chain globale rappresentano un'opportunità di riduzione dei costi e di aumento dell'efficienza che di solito non viene sfruttata per anni. La ragione principale per cui tale sinergia viene trascurata non è necessariamente la complessità dell'esecuzione, ma piuttosto la mancanza di visibilità strategica sulle attività di trasporto in tutta l'azienda in generale.

È necessario tenere in considerazione che le economie di scala di base disponibili in caso di esigenze di sourcing dei trasporti vengono affrontate a livello globale, specialmente per le Supply Chain in entrata. Unificare la visione dei propri flussi di merci in tutto il mondo aiuta l'azienda a negoziare contratti di trasporto marittimo e aereo basati su volumi più grandi e su assegnazioni di merci considerevoli ai vettori preferiti. La razionalizzazione del numero di fornitori terzi di servizi logistici o di spedizionieri a livello internazionale comporta un effetto simile, aumentando i volumi di trasporto e la densità delle vie con i partner rimanenti, il che genera nuove opportunità di riduzione dei costi.

I milioni di dollari investiti per il trasporto diretto e indiretto di merci e materiali lungo tutta la Supply Chain globale rappresentano un'opportunità di riduzione dei costi e di aumento dell'efficienza che di solito non viene sfruttata per anni.

L'identificazione delle sovrapposizioni nelle rotte di spedizione può anche evidenziare nuove opportunità di consolidamento o di pool point per migliorare l'utilizzo dei container. Spostare una percentuale maggiore di merci su carichi di container completi è molto più economico che sostenere un alto volume di spedizioni parziali (LCL) a tariffe più alte.

Anche senza apportare alcuna modifica alle reti di fornitori o agli SKU dei prodotti, molti articoli, dai materiali grezzi ai prodotti finiti, possono essere combinati in spedizioni in container. Ciò consente di ottenere maggiori efficienze di trasporto e significative riduzioni dei costi.

Il bisogno di visibilità sui trasporti

Gli stessi vantaggi della combinazione dei carichi possono essere applicati ai contratti di autotrasporto per le esigenze di trasporto di superficie. In Nord America, i trasportatori di camion sono molto propensi alle opportunità di raggruppare i carichi in sequenza per ridurre il numero di chilometri percorsi a vuoto o senza carico. Combinare tutte le richieste di trasporto provenienti da divisioni produttive separate aiuta i trasportatori a individuare le opportunità di collegamento backhaul nella rete totale. In questo modo è possibile mantenere i rimorchi pieni e offrire tariffe più basse per le rotte primarie o i trasporti di testa.

I classici trasferimenti modali, dalle spedizioni più piccole e più costose effettuate tramite pacchi o LTL, alle spedizioni più grandi e più economiche tramite trasporto a carico completo o trasporto intermodale ferroviario, sono operazioni che tutte le tecnologie TMS convenzionali possono oggi realizzare per ogni tipo di merce in partenza da un singolo stabilimento o magazzino. Ma immagina le opportunità di risparmio e di efficienza che si aprono quando la pianificazione dei trasporti va oltre i vincoli dell'ottimizzazione delle spedizioni locali per includere una visione completa della miriade di flussi di merci che supportano le attività aziendali, dall'approvvigionamento di materiali e componenti in entrata, alle spedizioni di prodotti finiti in uscita.

In termini di ingegneria dei processi industriali, l'ottimizzazione localizzata dei trasporti non potrà mai produrre risultati tanto vantaggiosi quanto quelli basati sull'ottimizzazione globale. Questo semplicemente perché i sistemi di gestione dei trasporti locali non possono offrire la visibilità di tutta l'azienda e quindi nessuna ulteriore opzione.

Tale supervisione del trasporto su larga scala rappresenta la base per poter ricevere molte proposte di valore da parte di fornitori di servizi logistici che offrono la gestione del trasporto come attività in outsourcing o gestita alle organizzazioni di produzione complesse, dall'industria alimentare a quella dei beni di consumo e automobilistica, alle aziende B2B verticali miste. Oltre a combinare i flussi di trasporto nelle varie regioni geografiche e nei vari dipartimenti del singolo cliente, al fine di identificare tutte le opportunità di risparmio possibili, i grandi partner 3PL promettono di aggregare questi flussi di trasporto a quelli di altri clienti, per offrire ulteriori riduzioni dei costi di trasporto e nuove opportunità di servizio. In realtà, questo mix di merci non è ancora così diffuso come potrebbe essere, a causa della riluttanza di molti mittenti all'idea di condividere risorse di trasporto, benefici e rischi con altre aziende.

Oltre la logistica in outsourcing

L'ascesa dei servizi logistici di terzi parti in Nord America ha contribuito a migliorare l'efficienza di un mercato dei trasporti altamente frammentato nonché quella dei molti trasportatori di piccole e medie dimensioni che vi operano. Questo modello di successo degli intermediari dei trasporti, supportato da piattaforme tecnologiche che migliorano la visibilità delle spedizioni e la velocità delle transazioni, si sta ora diffondendo anche in Europa. A livello di logistica globale, le complessità del trasporto transfrontaliero, del trasporto marittimo e dei trasferimenti di merci multimodali sono in gran parte di dominio di una manciata di giganti delle spedizioni e di partner 3PL dominanti.

Di pari passo con la crescita del mercato dei partner 3PL, molti grandi mittenti hanno collaborato per anni con fornitori di servizi terzi, sviluppando, nel processo, competenze interne di logistica e di trasporto globale. È sempre più evidente come queste organizzazioni di trasporti, di comprovata esperienza, stiano ora "tornando indietro" alle proprie attività di gestione del trasporto, portando i principali processi di approvvigionamento merci all'interno dell'azienda. In questo modo, aumentano la loro influenza sui vettori partner strategici, mentre continuano, comunque, ad eseguire attività di trasporto quotidiane nell'ambito dei contratti stipulati tramite spedizionieri o partner 3PL.

La visibilità dell'azienda sui processi di trasporto esistenti è di solito carente.

Questi gruppi di trasporto di lunga data stanno anche utilizzando un nuovo tipo di tecnologia di rete di trasporto per il controllo della visibilità, al fine di scindere i propri processi aziendali strategici dalla dipendenza da qualsiasi partner 3PL specifico o da qualsiasi piattaforma tecnologica del vettore. Tale approccio consente loro di mantenere anche la proprietà e l'accesso immediati ai dati relativi alle prestazioni dei vettori e alle molteplici attività dei partner 3PL. La preziosa business intelligence che ne scaturisce aiuta l'azienda a migliorare i processi di approvvigionamento e le negoziazioni future, a ridurre i rischi nel processo di selezione dei vettori e a gestire obiettivamente le prestazioni e le relazioni di trasporto globale.

Gestione del trasporto in rete

Le sinergie di trasporto globale sono ora molto più semplici da realizzare in aziende complesse, specialmente in quelle cresciute da fusioni e acquisizioni. Questo è dovuto alla disponibilità di software per la Supply Chain basati sul cloud in grado di offrire visibilità su tutti i silos aziendali. Le stesse catene di approvvigionamento sono sistemi multi-impresa, costruiti su una rete di fornitori e service provider che coprono ampie aree geografiche e segmenti di mercato o settori industriali. L'ascesa del modello operativo di rete nelle operazioni avanzate della Supply Chain risponde al bisogno di collaborazione multi-impresa necessaria per migliorare le performance. Il cloud è ideale per ospitare una tale rete di partner commerciali che collaborano in tutto il mondo.

La piattaforma di rete collaborativa è anche una soluzione ideale per risparmiare e aumentare l'efficienza di trasporto nelle aziende globali che fanno ancora affidamento su molteplici operazioni commerciali semi-autonome in ragione di una Supply Chain specializzata o delle esigenze di mercato.

Con le reti cloud esplicitamente progettate per la connettività con più sistemi esterni e l'interoperabilità con una vasta gamma di sistemi ERP on-premise, l'ambizioso obiettivo della visibilità end-to-end della Supply Chain è finalmente a portata di mano. Se la rete cloud ospita già una quantità critica di spedizionieri globali, nonché la comunità dei principali vettori marittimi, aerei e stradali con cui collaborano, il ritorno sull'investimento (ROI) delle applicazioni di gestione dei trasporti progettate per quell'ambiente condiviso può essere molto breve.

Collegare e controllare

Le importanti sinergie di trasporto sono spesso trascurate dopo un'operazione di M&A perché molte altre questioni richiedono grande attenzione e la visibilità dell'azienda sui processi di trasporto esistenti è di solito carente. Per le aziende che intendono creare nuove sinergie tra operazioni commerciali molto segmentate, la scelta di una soluzione di gestione del trasporto in rete dovrebbe costituire una priorità da inserire nella piattaforma tecnologica strategica della propria Supply Chain. Per le aziende che considerano le competenze di M&A una pietra miliare del proprio successo aziendale, una soluzione di rete che enfatizzi la visibilità e la connettività della Supply Chain, in special modo per il trasporto, è parte essenziale degli strumenti da utilizzare per creare valore aggiunto.

Con la gestione dei trasporti in rete, la creazione di sinergie della Supply Chain non dipenderà più dalla sostituzione del software TMS esistente, utilizzato per soddisfare le esigenze di spedizioni nazionali. Collegando questi diversi sistemi a un livello di controllo cloud, l'approccio in rete garantisce una visibilità globale dei trasporti, unita a potenti funzionalità di pianificazione, esecuzione e analisi dei trasporti. Questa è una sinergia funzionale, che unisce conoscenza e controllo per generare un livello completamente nuovo di prestazioni della Supply Chain e una migliore redditività aziendale.

PER SAPERNE DI PIÙ 

Seguici:     



Infor è un fornitore globale di business software nel cloud specializzato per settore di mercato. Oltre 65.000 organizzazioni in più di 175 paesi si affidano ai 17.000 dipendenti di Infor per raggiungere i propri obiettivi aziendali. Per saperne di più visita www.infor.com.

Copyright© 2022 Infor. Tutti i termini e i simboli grafici utilizzati nel presente documento costituiscono marchi commerciali e/o marchi registrati di Infor e delle relative consociate o affiliate. Tutti gli altri marchi qui riportati sono di proprietà dei relativi proprietari. www.infor.com

Infor in Italia, Via Torri Bianche 24, 20871 Vimercate MB, www.infor.com/it-it

INF-2454741-it-IT-0122-1