



Il quinto sondaggio annuale sul cambiamento
nella supply chain

SINTESI REGIONALE: EUROPA

Supply chain ottimizzate per la crescita:

*i dirigenti high-tech si adattano per
soddisfare le domande globali*



INTRODUZIONE

Supply chain ottimizzate per la crescita: i dirigenti high-tech si adattano per soddisfare le domande globali

Indice

Esportazioni: in crescita o in diminuzione?	3
Strategie di delocalizzazione: il mix giusto?	4-6
Mercati emergenti: la nuova frontiera	7-9
Gestione del rischio: strategia ed esecuzione	10-11
Stampa 3D: moda passeggera o futuro?	12
Sostenibilità: una pratica commerciale centrata sul cliente	13
Metodologia	14

Il settore high-tech è pronto per la crescita globale. La classe media è in espansione e ciò crea un desiderio crescente di prodotti high-tech. Le domande provengono dai nuovi mercati di tutto il mondo. Il ciclo vitale dei prodotti non è mai stato così breve. Vi sono nuove pressioni e sfide, così come nuove opportunità.

È sempre maggiore la consapevolezza che le strategie di gestione della supply chain "tradizionali" non garantiscono più risultati aziendali ottimali. Le aziende devono adattare le loro supply chain in modo da far tesoro delle nuove opportunità che si presentano nei mercati attuali e nuovi. Alcuni cambiamenti saranno di grande portata e altri di portata ridotta, ma tutti avranno impatto.

Il quinto sondaggio annuale UPS sul cambiamento nella supply chain, gestito da IDC Manufacturing Insights, rivela in che modo i dirigenti high-tech in Europa e a livello globale stanno adattando le loro supply chain per prepararsi alla crescita del business. Dall'evoluzione di strategie di delocalizzazione all'ingresso in nuovi mercati, dall'assegnazione della priorità alla gestione del rischio e all'esplorazione di nuove aree come la stampa 3D, i dirigenti della supply chain stanno cambiando il loro modus operandi.

Solo il cambiamento sarà l'unica costante. Per essere pronti, c'è una domanda che i dirigenti high-tech devono porsi: la mia supply chain è ottimizzata per la crescita?

Per la metodologia del sondaggio, fare riferimento a pagina 14.

ESPORTAZIONI: IN CRESCITA O IN DIMINUZIONE?

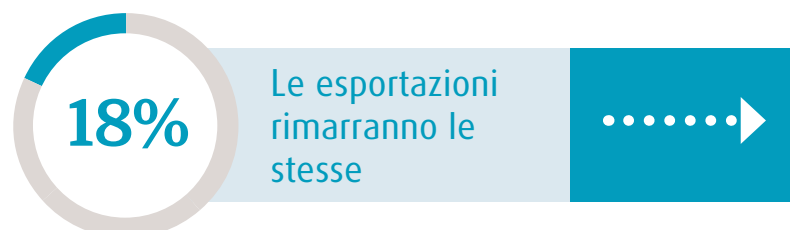
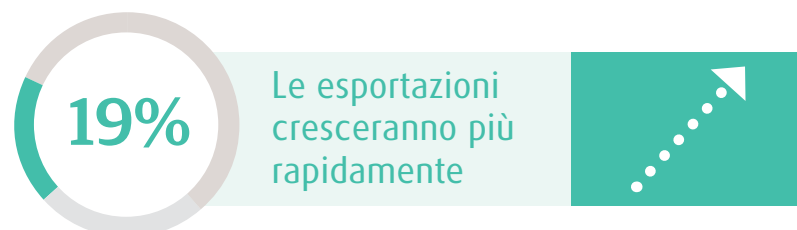
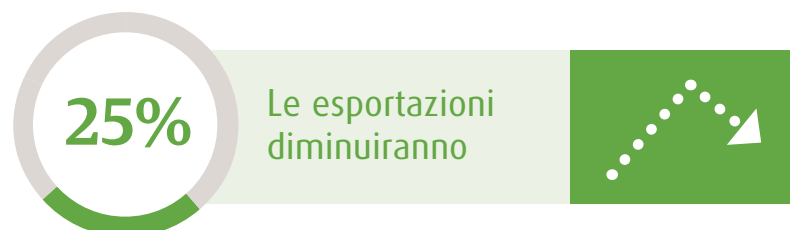
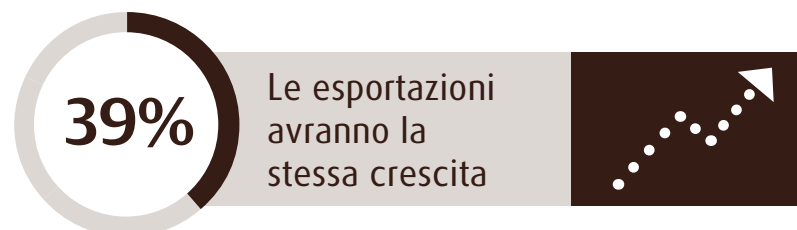
Crescita continua prevista per le esportazioni high-tech

La previsione per la crescita delle esportazioni high-tech rimane positiva in Europa, con il 58% degli intervistati che segnala la propria convinzione che le esportazioni cresceranno più rapidamente oppure alla stessa velocità nei prossimi due anni.

Nonostante vi sia ottimismo tra i dirigenti in Europa per quanto riguarda le esportazioni, i livelli di ottimismo sono inferiori ai numeri globali. A livello globale, il 75% ritiene che le esportazioni cresceranno più rapidamente o alla stessa velocità nei prossimi due anni.

A livello globale, i produttori di apparecchiature di comunicazione sono i più ottimisti per quanto riguarda le esportazioni, con quasi la metà che ritiene che queste cresceranno più rapidamente nei prossimi due anni. I produttori di computer e di attrezzature da ufficio sono i meno ottimisti circa la crescita delle esportazioni.

Aspettative di esportazioni high-tech in Europa



STRATEGIE DI DELOCALIZZAZIONE: IL MIX GIUSTO?

La flessibilità è critica nelle decisioni di delocalizzazione

Dal momento che le aziende high-tech cercano di fare tesoro delle opportunità di crescita globale e allo stesso tempo di ottimizzare le loro supply chain, il dibattito sull'approvvigionamento continua: off-shoring, near-shoring o right-shoring?*

I risultati del sondaggio a livello globale mostrano che le aziende fanno uso di tutte queste strategie, indicando che quella più importante è la flessibilità. Il right-shoring sta acquisendo sempre maggior popolarità, soprattutto in Europa, dove le aziende utilizzano tale strategia più frequentemente rispetto alle loro controparti globali, con un 56% rispetto a un 45%.

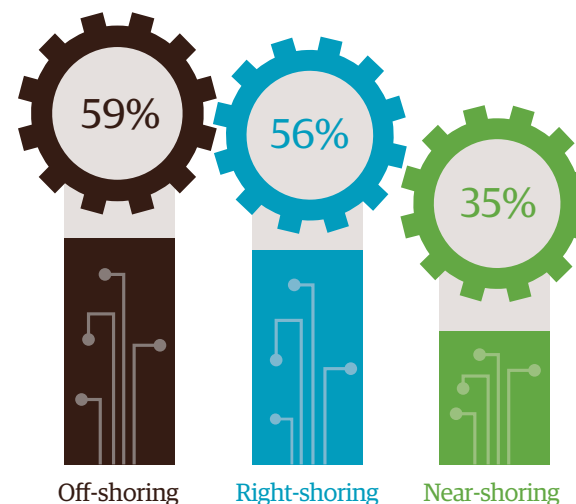
Tali risultati illustrano l'importanza di prendere decisioni di approvvigionamento sulla base di molteplici fattori, tra cui le dimensioni dell'azienda, le domande del cliente e le specifiche di un determinato prodotto, piuttosto che adottare un approccio valido per tutte le situazioni.

- * **Off-shoring:** spostare la produzione e/o l'assemblaggio di prodotti in Paesi tradizionalmente a basso costo, sulla base dei differenziali storici di costo della manodopera
- **Near-shoring:** spostare la produzione o l'assemblaggio più vicino al luogo della domanda (in cui i prodotti sono consumati)
- **Right-shoring:** ottimizzare la supply chain per trarre vantaggio dai costi e dalle risorse necessarie (competenze e infrastrutture) per garantire il miglior rendimento dei margini complessivi e la maggior soddisfazione del cliente

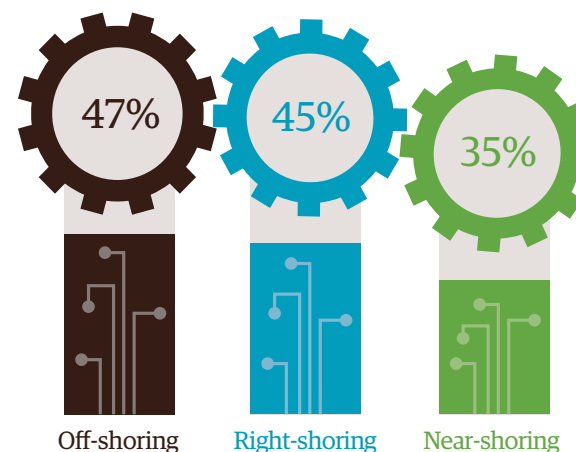
Sondaggio UPS sul cambiamento supply chain: gestito da IDC Manufacturing Insights, novembre 2014

Strategie di approvvigionamento della produzione in Europa

EUROPA



A LIVELLO GLOBALE



Nota: erano consentite risposte multiple.



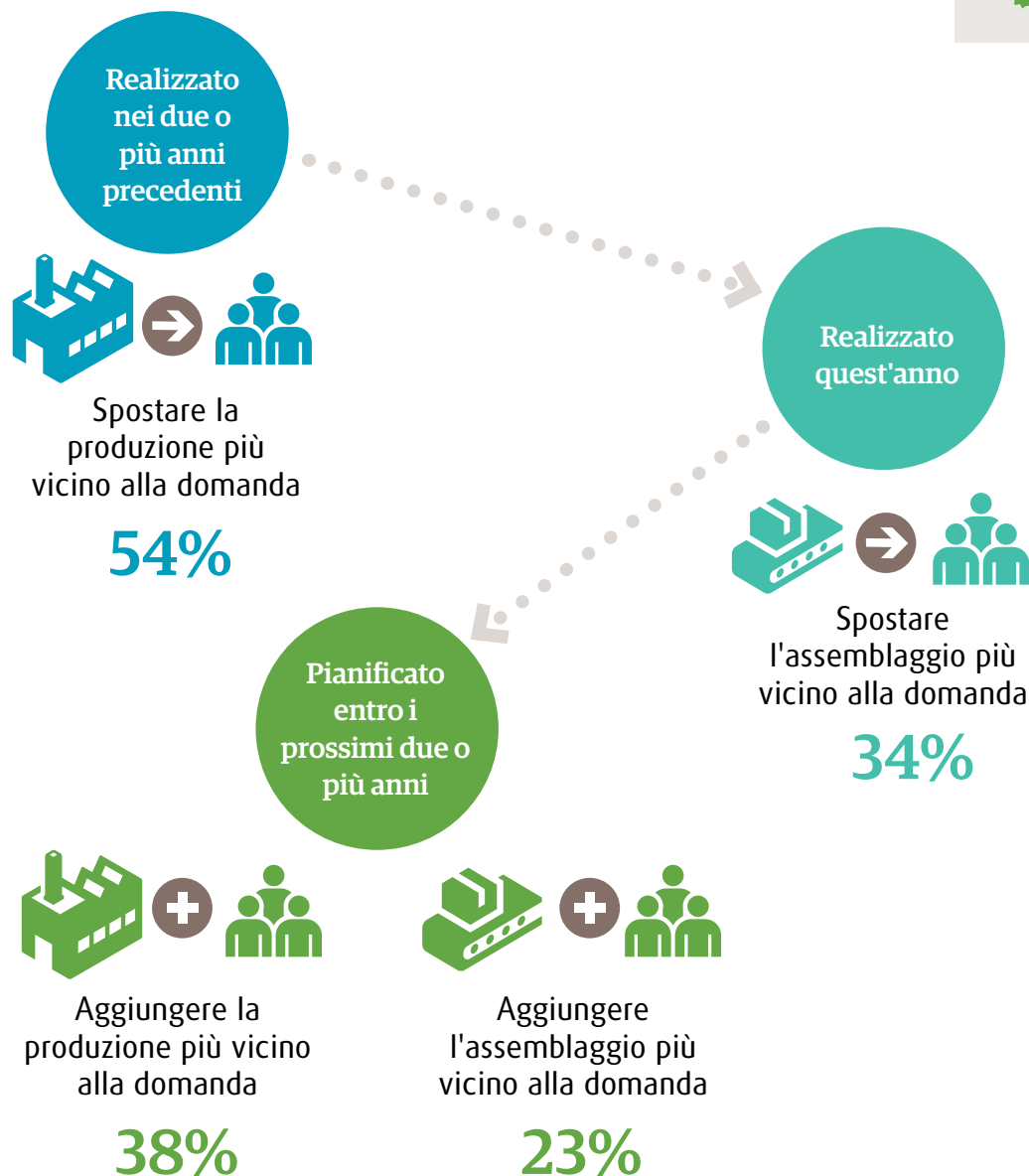
STRATEGIE DI DELOCALIZZAZIONE: IL MIX GIUSTO?

Tattiche di near-shoring in evoluzione

Mentre le aziende high-tech usano un mix di strategie di delocalizzazione, il near-shoring costituisce un'area alla quale guardare in termini di crescita come strategia di gestione della supply chain high-tech. Il sondaggio di quest'anno ha rilevato che il 35% dei decision maker nel campo della logistica in Europa pianificano sulla base di tale approccio, con 9 punti percentuali in più rispetto ai risultati del 2013.

Le tattiche di delocalizzazione sono cambiate nel tempo, dallo spostamento della produzione e/o dell'assemblaggio all'aggiunta di tali processi in luoghi più vicini a quello della domanda. Due anni fa, il 54% dei dirigenti in Europa aveva spostato la produzione più vicino al luogo della domanda. Quest'anno, la tattica più utilizzata è stata quella di spostare l'assemblaggio più vicino al luogo della domanda (34%). Se guardiamo al futuro, è più probabile che le aziende in Europa aggiungeranno la produzione (38%) o l'assemblaggio (23%).

Approccio near-shoring: passato, presente e futuro



STRATEGIE DI DELOCALIZZAZIONE: IL MIX GIUSTO?

Fattori che promuovono e ostacolano il near-shoring

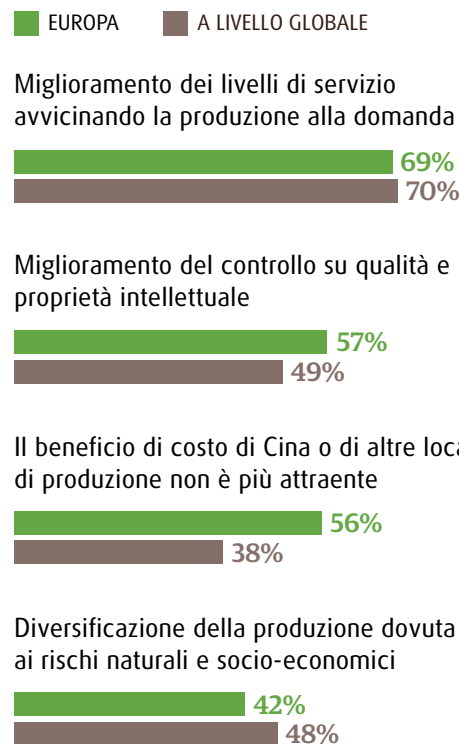
Il miglioramento dei livelli di servizio rimane una priorità fondamentale per i dirigenti high-tech, con un 69% di quelli in Europa che lo indicano come il fattore principale determinante nella loro strategia di near-shoring. Ciò mette in evidenza il focus incentrato sul cliente della supply chain high-tech. Altri fattori determinanti fondamentali in Europa sono il miglioramento del controllo sulla qualità e sulla proprietà intellettuale, cui segue il beneficio di costo di Cina e di altre località di produzione a basso costo che non risultano più essere attraenti.

Il luogo dei fornitori primari è l'ostacolo principale attuale al near-shoring, sia a livello globale sia in Europa (63%). Gli ostacoli al near-shoring variano a seconda del Paese. Un altro ostacolo significativo in Europa è costituito dal fatto che la struttura dell'approvvigionamento attuale delle aziende supporta meglio i dati demografici della domanda globale prevista (60%) e le infrastrutture fisse immobili (50%).

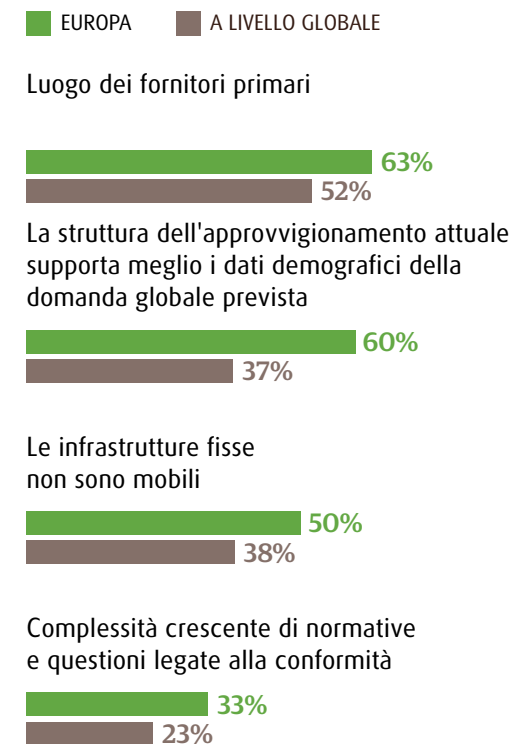
Gli intervistati in Europa citano la crescente complessità di normative e questioni legate alla conformità come uno dei quattro principali ostacoli al near-shoring (33%). A livello globale, tale preoccupazione occupa il settimo posto, menzionata dal 23% degli intervistati.



Fattori che promuovono il near-shoring



Ostacoli al near-shoring



MERCATI EMERGENTI: LA NUOVA FRONTIERA

Le opportunità di crescita rimangono nei mercati emergenti

Le aziende high-tech in Europa si stanno espandendo in maniera aggressiva all'interno dei mercati emergenti: il 66% già vende in Cina, il 41% in India e il 40% in Russia. Molti dei mercati che un tempo erano considerati emergenti sono già emersi; tuttavia, rimangono opportunità di crescita, in particolare in America Latina (Brasile e Messico).

Nel prossimo anno, i tre principali mercati emergenti in cui le aziende high-tech a livello globale pianificano di entrare sono Brasile (21%), Russia (20%) e India (20%).

Mercati emergenti: presente e futuro



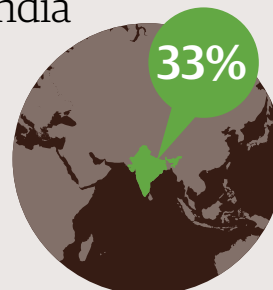
	Siamo già già presenti		Ingresso entro il prossimo anno		
	EUROPA	A LIVELLO GLOBALE	EUROPA	A LIVELLO GLOBALE	
CINA	66%	71%	BRASILE	35%	21%
INDIA	41%	45%	INDIA	33%	20%
RUSSIA	40%	31%	ALTRO APAC	31%	19%
BRASILE	31%	42%	RUSSIA	26%	20%
MESSICO	29%	43%	CINA	13%	6%
ALTRO APAC	24%	45%	MESSICO	12%	8%

I tre Paesi principali in cui le aziende in Europa pianificano di entrare nel prossimo anno

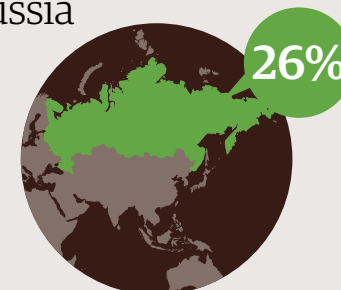
Brasile



India



Russia



MERCATI EMERGENTI: LA NUOVA FRONTIERA

Le difficoltà culturali, un ostacolo significativo

Le aziende high-tech conquistano terreno nei mercati emergenti e, allo stesso tempo, si evolvono gli ostacoli all'espansione, soprattutto in Europa. Le difficoltà culturali risultano essere l'ostacolo principale all'espansione nei mercati emergenti nella regione, menzionate dal 38% degli intervistati rispetto al 14% del 2013.

A livello globale, farsi strada all'interno dell'ambiente normativo risulta essere l'ostacolo principale; tuttavia, in Europa questo ostacolo si trova al quinto posto, dopo la definizione delle operazioni iniziali, le difficoltà culturali, la capacità di mantenere il passo con le modifiche normative e la determinazione dei mercati in cui entrare.

La principale preoccupazione normativa in Europa è costituita dalla tracciabilità e dalla visibilità globale o transnazionale, come indicato dal 44% degli intervistati, rispetto al 31% a livello globale.

Ostacoli all'espansione globale

■ EUROPA ■ A LIVELLO GLOBALE

Definizione delle operazioni iniziali



Difficoltà culturali



Capacità di mantenere il passo con le modifiche normative



MERCATI EMERGENTI: LA NUOVA FRONTIERA

Le competenze esterne aiutano a superare le difficoltà

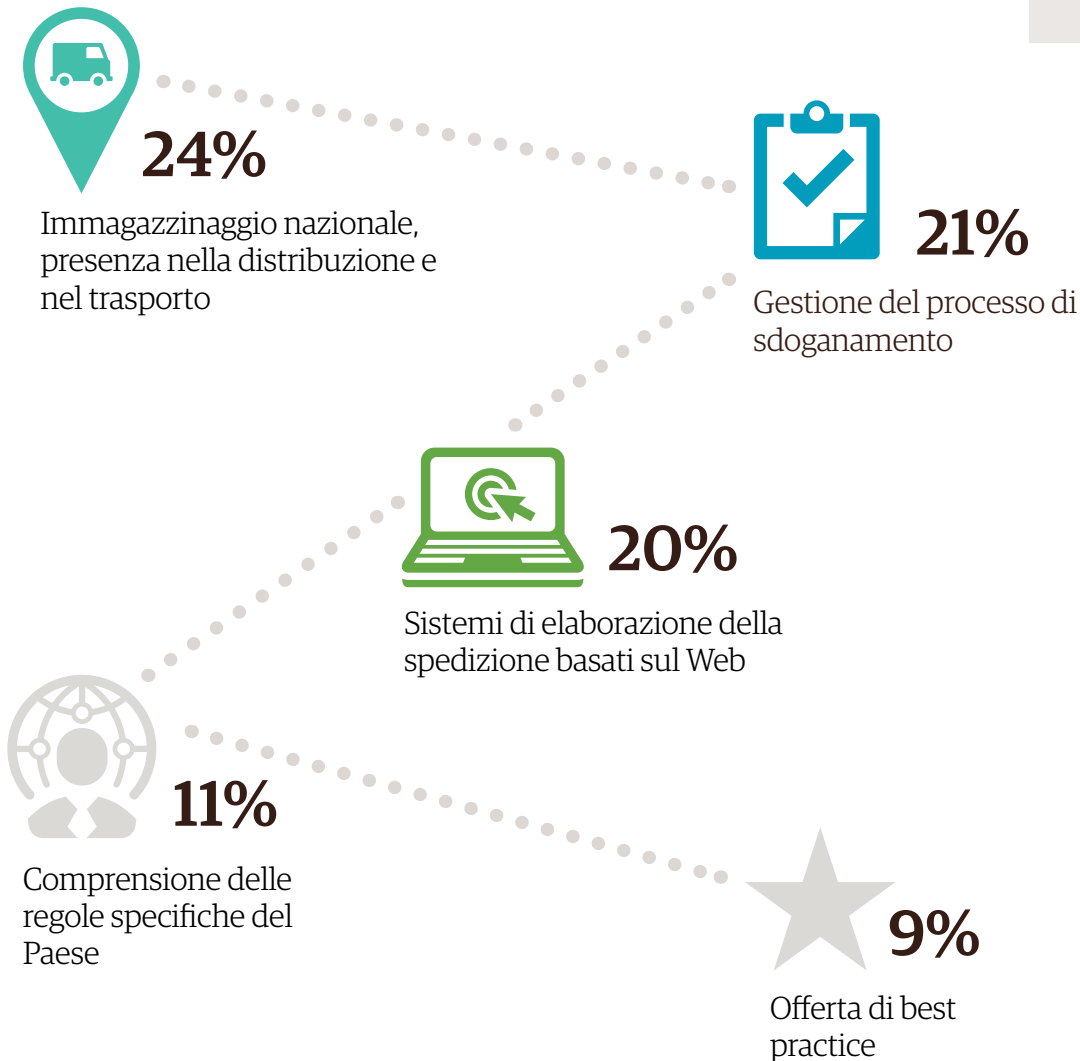
Nonostante vi siano ostacoli all'ingresso nei mercati emergenti, i fornitori di servizi logistici possono aiutare le aziende a superare le difficoltà.

Dall'ausilio nell'alleggerire i processi di esportazione/importazione all'abilità di sfruttare le infrastrutture e le capacità presenti nel Paese, le partnership con fornitori di servizi logistici possono aiutare le aziende high-tech ad aggiudicarsi nuove opportunità di mercato globali.

In Europa, le aziende high-tech prendono in considerazione i fornitori di servizi logistici soprattutto per l'immagazzinaggio nazionale e la presenza nella distribuzione e nel trasporto (24%).

Le partnership di logistica possono aiutare le aziende high-tech a entrare nei nuovi mercati e a espandersi in quelli esistenti senza dover investire in risorse e infrastrutture proprie. Questo approccio consente alle aziende di gestire una supply chain flessibile mentre continuano a espandere la loro presenza globale.

Esigenze nei confronti dei fornitori di servizi logistici in Europa



GESTIONE DEL RISCHIO: STRATEGIA ED ESECUZIONE

C'è spazio di miglioramento nella gestione del rischio

Le aziende high-tech in Europa danno priorità alla valutazione del rischio e più della metà si ritiene leader in questo settore. Tuttavia, meno di un terzo si considera leader nelle altre aree di gestione del rischio: esecuzione della risposta, mitigazione del rischio e pianificazione della risposta, gestione e coordinamento dell'evento critico. I dati suggeriscono che i dirigenti non sono necessariamente preparati a far fronte a queste aree.

Quando viene chiesto delle principali aree di preoccupazione, gli intervistati in Europa citano il rischio associato alla complessità normativa (47%) e al flusso finanziario (47%), subito seguiti dalla sicurezza informatica (46%) e dai ritardi dovuti alle condizioni meteorologiche (42%).

Le aziende devono guardare oltre la fase di valutazione del rischio per assicurarsi che le loro supply chain siano preparate a intervenire in caso di una crisi. Un'azione già attualmente intrapresa dalle aziende è l'acquisto di assicurazioni di responsabilità civile, con il 29% degli intervistati che afferma che la propria azienda aveva già un'assicurazione o stava valutando tale opportunità e il 30% che la considerava una buona idea.



	I leader	Gli inseguitori veloci	La media	I ritardatari
Valutazione del rischio	56%	20%	21%	3%
Esecuzione della risposta	27%	24%	26%	23%
Mitigazione del rischio e pianificazione della risposta	20%	40%	28%	11%
Gestione e coordinamento dell'evento critico	11%	33%	45%	11%

GESTIONE DEL RISCHIO: STRATEGIA ED ESECUZIONE

Aziende high-tech che investono nella gestione del rischio

Le aziende high-tech impiegano in maniera attiva diverse strategie per mitigare e gestire il rischio futuro nella loro supply chain. Le due strategie principali in Europa sono il raggiungimento di una migliore visibilità della supply chain (52%) e il miglioramento della collaborazione con i fornitori (46%). Altre strategie, considerate dagli intervistati tra le tre priorità principali, sono la creazione di esuberi nella supply chain, il potenziamento della logistica inversa e della gestione delle parti di ricambio e il miglioramento della manutenzione e della supervisione della fabbrica.

Vi sono differenze regionali. Il miglioramento della collaborazione con i fornitori è la strategia principale in America Latina (76%), Nord America (60%) e a livello globale (53%).

È fondamentale avere una visione olistica della supply chain e focalizzarsi su tutti gli aspetti della gestione del rischio, dall'inizio alla fine, assicurandosi di non sottovalutare il processo di reso.

Priorità di gestione del rischio in Europa



STAMPA 3D: MODA PASSEGGERA O FUTURO?

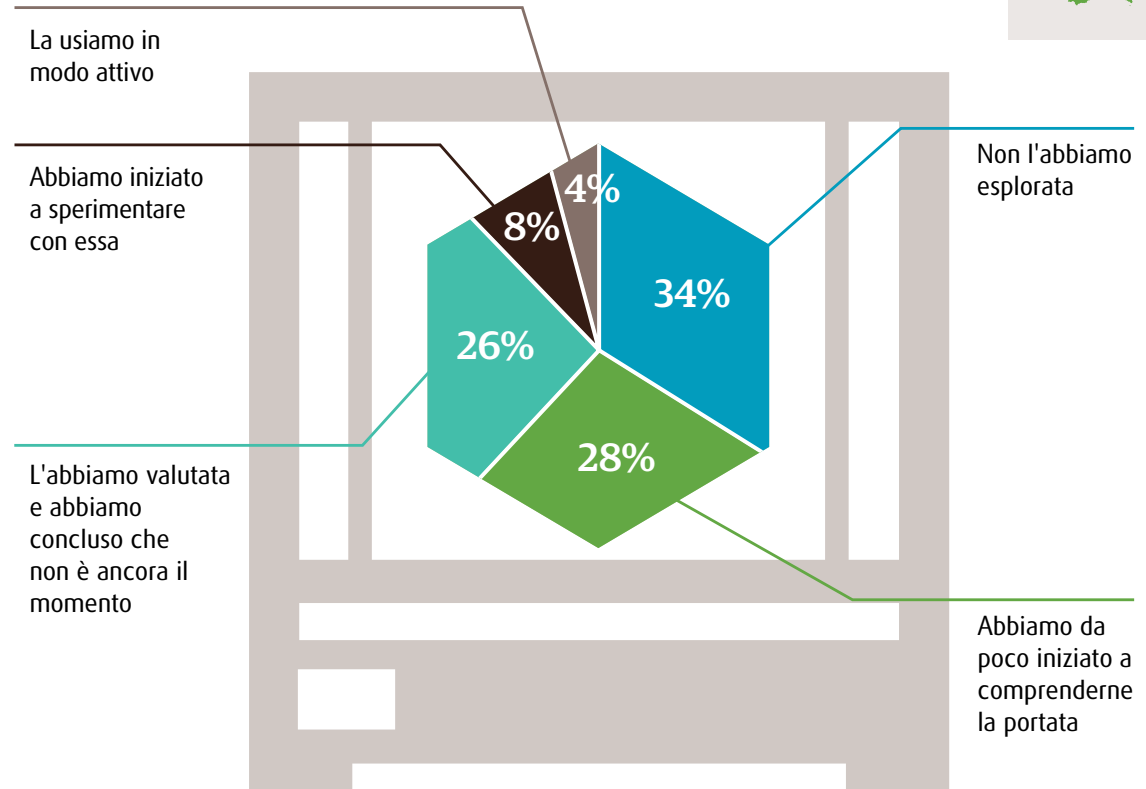
La stampa 3D si sta affermando nell'high-tech

I produttori high-tech sono all'avanguardia dell'innovazione e la stampa 3D figura tra le ultime aree che stanno prendendo piede all'interno del settore. In Europa, il 66% degli intervistati segnala di avere esperienza concreta nella stampa 3D.

A livello globale, gli intervistati utilizzano la stampa 3D come ausilio nel processo di progettazione di nuovi prodotti (75%), con vantaggi primari quali lo sviluppo più rapido del prodotto e un processo di produzione più veloce. In Europa, il 70% utilizza la stampa 3D per progettare nuovi prodotti e il 63% per creare pezzi di ricambio.

Le conclusioni basate sui dati riguardanti la domanda "In che modo utilizzate la stampa 3D in Europa?" hanno natura direzionale in base alle dimensioni del campione.

Ruolo della stampa 3D in Europa



In che modo utilizzate la stampa 3D in Europa?

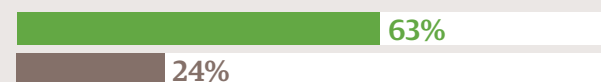
■ EUROPA

■ A LIVELLO GLOBALE

Come ausilio nel processo di progettazione di nuovi prodotti



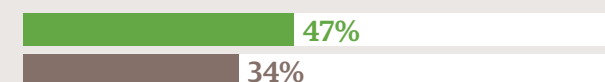
Per la creazione di pezzi di ricambio



Per la sua capacità di creare in modo rapido campioni o "prototipi" dei prodotti



Per la fabbricazione di prodotti finiti



SOSTENIBILITÀ: UNA PRATICA COMMERCIALE INCENTRATA SUL CLIENTE

La sostenibilità garantisce i profitti delle attività high-tech

La sostenibilità ha un impatto commerciale evidente sulle aziende high-tech. I principali fattori determinanti della sostenibilità per le aziende high-tech in Europa sono la riduzione dei costi (74%) e il soddisfacimento delle esigenze del cliente (66%).

Quando ai dirigenti high-tech è stato chiesto di fornire il proprio punto di vista sulla sostenibilità, questo si è mostrato essere diverso a seconda del luogo. In Europa, i dirigenti vedono la sostenibilità innanzitutto come un imperativo di business (69%). In Nord America, i dirigenti vedono la sostenibilità prima di tutto come richiesta dal cliente (56%), mentre in America Latina e APAC, il 77% e il 61% considera la sostenibilità importante alla stregua dei valori fondamentali dell'azienda.

I clienti danno impulso a buona parte dell'attenzione alla sostenibilità in Europa e in Nord America, dove il 68% e il 56% dei dirigenti high-tech citano la domanda del cliente come il motivo per il quale intraprendono iniziative di sostenibilità.

Principali fattori determinanti della sostenibilità

■ EUROPA ■ A LIVELLO GLOBALE





METODOLOGIA

Il quinto sondaggio annuale UPS sul cambiamento nella supply chain è stato commissionato da UPS, gestito da IDC Manufacturing Insights ed è stata una ricerca quantitativa e qualitativa. IDC ha realizzato il sondaggio telefonico, costituito da 33 domande a risposta chiusa, tra ottobre e novembre 2014. Il sondaggio telefonico è stato completato da 516 professionisti senior della supply chain high-tech.

Per essere considerati come intervistati idonei per il sondaggio, i soggetti dovevano essere decision maker o avere accesso alle iniziative relative alla supply chain all'interno della propria azienda. Gli intervistati si sono identificati come operanti nella supply chain (43%), nelle operazioni di produzione (30%) o nella logistica e distribuzione (27%). La soglia minima di dimensioni dell'azienda è stata definita da un fatturato annuale di almeno \$ 5 milioni (Stati Uniti).

Inoltre, sono stati realizzati due focus group approfonditi con dirigenti high-tech senior qualificati nel territorio degli Stati Uniti che hanno risposto a un set simile di domande aperte riguardanti i trend principali del settore e le sfide aziendali correlate.

Il quinto sondaggio annuale UPS sul cambiamento nella supply chain è stato realizzato in 11 Paesi all'interno delle quattro maggiori regioni (America, Europa, Asia-Pacifico e America Latina). I Paesi inclusi sono stati: Stati Uniti e Canada; Messico e Brasile; Cina, Giappone, Corea e Taiwan; Regno Unito, Paesi Bassi e Germania.

Indice

Esportazioni: in crescita o in diminuzione?	3
Strategie di delocalizzazione: il mix giusto?	4-6
Mercati emergenti: la nuova frontiera	7-9
Gestione del rischio: strategia ed esecuzione	10-11
Stampa 3D: moda passeggera o futuro?	12
Sostenibilità: una pratica commerciale centrata sul cliente	13
Metodologia	14