

IN PRIMO PIANO

# SUPPLY CHAIN: TUTTI I METODI PER GESTIRLA

**Per far fronte ai cambiamenti del mercato le aziende devono dotarsi di quello che gli esperti chiamano *supply chain management*. Eccone le regole e le metodologie principali**

di Ettore Maraschi

**Tra i vari obiettivi c'è anche l'ottimizzare costi e processi gestionali**

Le sfide che le aziende sono chiamate ad affrontare richiedono nuove soluzioni organizzative e ingenti investimenti in ambito tecnologico e informatico. Tra i vari approcci che si vanno via via diffondendo, il SCM (*supply chain management*) sta rapidamente guadagnando terreno.

#### UNA DEFINIZIONE

Cos'è il SCM? Il Massachusetts Institute of Technology (MIT) lo definisce come un approccio integrato e orientato al processo per l'approvvigionamento, la produzione e la consegna di

prodotti e servizi ai clienti. Gli obiettivi SCM sono l'ottimizzazione dei costi, dei processi gestionali e operativi, nonché il miglioramento del servizio al cliente attraverso l'integrazione e il coordinamento tra le imprese che operano lungo la catena del valore di un determinato business. E' perciò opportuno che le aziende acquisiscano una capacità di gestione coerente alla logica del *supply chain management* e ciò richiede da una parte un rapido e profondo mutamento della cultura aziendale, dall'altra la predisposizione di strumenti operativi che agevolino il passaggio da una gestione funzionale tradizionale a un nuovo modello.

#### NUOVE VISIONI

L'approccio tradizionale pone l'attenzione su fasi specifiche del processo produttivo e non si focalizza sulla dimensione del *flusso*, mentre il modello SCM propone una gestione dove i presidi nella fase dell'approvvigionamento, della produzione e della distribuzione del prodotto sono fortemente integrati. Si tratta quindi di una logica che vede l'insieme di tali attività come un unico processo. Dal punto di vista della cultura aziendale è necessario fare in modo che il processo sia interpretato partendo dalle esigenze del mercato e risalendo la

catena di attività fino ai rapporti con i fornitori, evitando le ridondanze che, talvolta, si verificano con l'ottimizzazione delle singole fasi.

Quanto sopra descritto è in coerenza con la teoria dei sistemi ove si dimostra che l'ottimizzazione di un singolo *subsistema* può non implicare né il miglioramento, né l'ottimizzazione del sistema nel suo complesso. In altre parole, aumentare l'efficienza e l'efficacia nel funzionamento di una parte non si riflette sempre positivamente, se non si provvede contestualmente all'integrazione e all'interfunzionalità della parte con il tutto.

#### TRE APPROCCI

Questo tipo di pensiero e la sua naturale evoluzione si può riscontrare in tre approcci metodologici che hanno caratterizzato la gestione aziendale in tempi recenti. Il primo è quello che pone maggior attenzione, in termini di risultato, agli aspetti qualitativi e, quindi, alle logiche della qualità totale. La qualità deve far parte e deve essere realizzata nell'ambito del processo produttivo e non attraverso il controllo delle singole fasi. Il secondo noto come *lean production* nella sua applicazione iniziale e, successivamente, come *lean organisation*. Si basa cioè sullo snellimento delle operazioni e sulla riduzione di ogni possibile ridondanza. L'attenzione è focalizzata sulla necessità di ottenere il prodotto/servizio richiesto dal cliente, riducendo al massimo gli sprechi che sono insiti nell'approccio funzionale. A maggior ragione, l'ottimizzazione in una logica *lean* richiede il coinvolgimento dell'insieme dei >



L'impiego  
delle  
tecnologie  
contribuirà a  
semplificare  
sistemi  
logistici  
sempre più  
complessi



processi aziendali e da qui il termine "lean organisation". Nella logica della *lean organisation* si interviene sia sugli elementi core legati alla produzione (sviluppo e progettazione del prodotto, progettazione del processo, realizzazione della produzione), sia sui processi di supporto, ossia quelli a monte e a valle della produzione (approvvigionamento e distribuzione), quelli legati al controllo della produzione (costi, qualità, tempi di realizzazione) e, infine, quelli legati alla gestione dell'azienda nel suo complesso (personale, sistemi informativi, impatti ambientali). L'evoluzione dell'approccio *lean* sugli aspetti specifici del flusso di materiali e di prodotti è noto come *lean logistics*; esso si coniuga con un approccio improntato sulle logiche proprie dell'ottimizzazione dei flussi, meglio conosciuto con il termine *just in time*. *Just in time* e *lean logistics* sono di fatto specificatamente focalizzati sugli aspetti di flusso; essi caratterizzano quindi, più dei precedenti, il modello SCM. Tuttavia, non si deve dimenticare che ciascuno dei modelli gestionali citati, al di là della dimensione e della cultura aziendale e al di là del diverso modo di concepire il *metamodello gestionale* che ne è alla base (qualità totale - lean - flusso) fa riferimento a strumenti operativi e tecniche specifiche. In alto, vi riportiamo una descrizione sintetica degli approcci citati e delle specifiche tecniche e/o strumenti ad essi collegati. Come viene qui evidenziato, molti

degli strumenti e delle tecniche propri degli approcci citati (*total quality, lean e just in time*), si ritrovano anche nel metodo *6 Sigma* che è uno degli approcci più recenti ed è orientato al miglioramento delle attività produttive attraverso il controllo delle variabili del processo, l'incremento del livello di qualità e, quindi, della soddisfazione del cliente.

#### RUOLO DELLE INFORMAZIONI...

Ricordiamo, peraltro, che la possibilità di gestire i flussi in modo efficiente ed efficace dipende sia dal metodo di gestione adottato, sia dalle informazioni di cui si dispone. Lo sviluppo tecnologico nel trattamento delle informazioni relative ai flussi logistici e nella gestione SCM coniuga la maggior efficienza con il minor costo possibile. In questi anni la continua evoluzione delle strutture ICT e la progressiva riduzione dei costi hanno reso disponibile, anche per le piccole e medie imprese, soluzioni che rappresentano il corollario tipico degli strumenti di gestione sopra descritti e ciò è particolarmente vero per quanto concerne la gestione dei flussi. In questo campo gli strumenti informatici si sono evoluti passando, ad esempio, dalle applicazioni MRP1 (*material requirement planning*) studiate per gestire la programmazione dei materiali in produzione, ai successivi sviluppi CRP (*capacity uequirement planning*) e all' MRP2 (*manufacturing resource planning*)

per arrivare alla diffusione di approcci ERP (*enterprise resource planning*) che, di fatto, incorporano attraverso una struttura modulare tutte le diverse applicazioni relative alla gestione aziendale, rendendole disponibili in maniera facilitata agli utilizzatori attraverso le tecnologie IP (internet, intranet ed extranet).

#### ... E DELLA SIMULAZIONE

In chiave di evoluzione informatica riveste un ruolo fondamentale anche lo sviluppo di applicativi ideati per la simulazione e la regolazione dei processi di supply chain sia a livello aziendale, sia a livello di infrastrutture, sia di Regioni e di Paese. Tali soluzioni informatiche consentono di ottimizzare e rendere più efficiente la gestione dei flussi logistici extra aziendali; ne sono un esempio i progetti di sviluppo relativi ai distretti logistici virtuali e alle infrastrutture per la comunicazione e il coordinamento dei diversi attori coinvolti nel processo logistico, quali ad esempio le aziende produttrici, gli operatori logistici, la pubblica amministrazione, le dogane e i terminali logistici.

#### IN CONCLUSIONE

Occorre dunque sottolineare che gli sviluppi futuri in ambito logistico si connoteranno su dimensioni che riguardano intere aree regionali comprendendo, nel sistema competitivo, i diversi attori citati. Ognuno per la sua parte dovrà contribuire all'efficienza dell'intero comparto logistico. L'utilizzo integrato di strumenti e tecnologie porterà, inoltre, soluzioni nell'ambito di sistemi organizzativi complessi contestualmente al fatto che i margini di efficienza a livello di azienda-Paese diventano un elemento distintivo di competitività. ■