

SUPPLY CHAIN URGE PURE DAI PICCOLINI

Per sostenere la concorrenza occorre che le PMI si dotino di una funzione specifica. Alcuni suggerimenti utili per evitare errori clamorosi.

di **Franco Cagliari**

Troppe inefficienze, che si traducono in costi più elevati: è questa la fotografia del sistema logistico nelle cosiddette PMI, ovvero nelle aziende di piccola e media taglia. Che stanno cercando di reagire alla crisi, puntando su due obiettivi principali: ridurre i costi e aumentare la presenza sui mercati esteri. Ma che trascurano completamente la catena del valore, per motivi riassumibili in due punti: mancanza di una cultura specifica e soprattutto assenza di una funzione supply chain. Mario Chiabotto, amministratore delegato di un'impresa che produce macchine per imballaggi, presente anche in Cina, si esprime così in materia: "La maggior parte delle imprese con meno di 250 dipendenti non si pone nemmeno il problema. Perché impiegano o consulenti esterni o fornitori con cui dibattono solo di prezzi. Noi invece abbiamo realizzato una struttura specifica dopo esserci posti varie domande: quali funzioni dovevamo raggruppare sotto il cappello del responsabile supply chain e dove posizionare tale ruolo all'interno del pur semplice organigramma dell'azienda?"

Il tema sembra semplice ma non lo è. In un grande gruppo la creazione di un nuovo ruolo di solito impatta mar-

ginalmente sull'attività di ogni direzione e, a sua volta, di tutti coloro che ci lavorano. In una piccola e media azienda è ben diverso e ciò rischia di sollevare opposizioni, gelosie e contrasti, che vanno poi sanati. La risposta è allora una sola: non fare nascere tutto d'un colpo la funzione supply chain, che può esercitare un peso rilevante sul lavoro di produzione e vendite, ma

S'incontrano inevitabilmente resistenze nel compiere questo passo, ma vanno comunque vinte

all'opposto accompagnarla con un confronto interno su carenze e necessità in materia. Proprio come diceva Chiabotto il maggiore ostacolo sta nella presenza di consulenti e fornitori, i quali si oppongono a una nuova controparte specializzata all'interno dell'azienda, nel timore di perdere importanza o anche di essere totalmente esclusi dal lavoro. Ecco allora che occorre coinvolgere tutti, cercando di fare emergere i ruoli svolti dai vari responsabili, dimostrando come l'assenza di uno specifico addetto alla logistica comporti attività improprie e inefficienze. Riccardo Vioux è stato per molti anni direttore

commerciale di varie imprese nel settore dell'abbigliamento. Ci racconta la sua esperienza in tema di necessità – sempre emersa – di dotarsi di una posizione supply chain: "Ovunque mi dicevano che non era necessaria e che era meglio investire piuttosto su più risorse destinate alle vendite. Allora ho adottato la strategia che definisco del colpire alle spalle: di fronte ai sempre presenti problemi di ritardi delle consegne e di utilizzo di servizi express per compensare gli impedimenti emersi, ho organizzato riunioni nelle quali si scatenavano le accuse reciproche dei vari responsabili di settore. Solitamente al terzo incontro portavo la mia proposta di strutturare una funzione logistica interna, capace di supportare efficacemente i nostri flussi e la crescita delle attività. Inevitabilmente ci si rendeva conto che la mia era la strada da percorrere e ciascuno si sentiva così liberato dal peso delle accuse che lo avevano coinvolto nei meeting precedenti. C'è chi dice che questo sia un metodo poco costruttivo, ma all'opposto credo che

TRE BUONE RAGIONI PER FARLO

Alo scopo di convincere titolari e management di piccole e medie aziende a dotarle di una funzione supply chain si possono addurre varie motivazioni, ma tre hanno più opportunità di avere successo rispetto alle altre. Sono le seguenti. La prima consiste nel fatto che ormai i fornitori e i clienti non risultano più locali ma si allontanano in termini di distanze, il che comporta inevitabilmente maggiori conoscenze logistiche. La seconda riguarda la diffusa diversificazione della domanda, dalla quale deriva la necessità di una più elevata reattività rispetto ai clienti. La terza si riferisce all'ovunque sentita necessità di ottimizzare le performances delle operazioni produttive e distributive. Con una diminuzione dei tempi di consegna e degli stock, con un aumento di qualità degli approvvigionamenti e con una riduzione dei costi. Ma attenzione: non si creda che il responsabile della supply chain sia un uomo dalla bacchetta magica, che può risolvere tutto d'un colpo problemi presenti magari da tanto tempo e mai risolti.

porti alla consapevolezza di tutti sulla necessità che la supply chain è un'area delicata e che richiede risorse e conoscenze specifiche".

Occorre, a questo punto, particolare chiarezza su quali competenze la nuova responsabilità assumerà. Dagli acquisti alla pianificazione e dalla logistica ai rapporti con i fornitori chi svolge la funzione di addetto alla supply chain deve avere il suo preciso inserimento aziendale in termini di processi, organizzazione e interazioni. Per riuscirci e per avere successo nell'intera ristrutturazione sono necessari quattro passi nel caso di una PMI: il primo è di strutturare il tutto in maniera molto semplice (possibilmente facendo ricorso a uno specialista che venga da un'esperienza simile e dalla stessa area di competenza); il secondo è di attuare la riorganizzazione a tappe e in maniera molto pragmatica; il terzo consiste nel coinvolgere tutte

le attività dell'azienda (il che proprio nelle PMI è difficile; spesso infatti chi si occupa per esempio della produzione sostiene di non avere tempo per partecipare ad attività di non diretta competenza!); il quarto è successivo all'entrata in funzione della nuova funzione di addetto alla supply chain: bisogna che i risultati via via ottenuti siano comunicati e discussi con gli altri ruoli, per far affermare il criterio dell'essere al servizio di tutti. Di fronte ai problemi assai diffusi di efficienza, di costi e di rapporti con i clienti questa svolta ha un effetto leva indiscutibile, ma va gestita con attenzione. Soprattutto in una realtà quale quella italiana, in cui la PMI sa di essere forte solo nella sua attività "core" e spesso dimentica di pilotare la catena del valore al di là della sua specializzazione. Ecco perché bisognerebbe che anche a livello di associazioni imprenditoriali e di azioni politiche una svolta a favore di una diffusione della cultura della supply chain fosse promossa, per migliorare la competitività del sistema rispetto alla concorrenza straniera e soprattutto europea. ■

E' meglio prevedere una riorganizzazione a varie tappe piuttosto che un colpo di spugna immediato

