

E DOPO IL DILUVIO COSA ACCADRÀ?

La crisi sta solo amplificando le trasformazioni profonde già in atto nelle catene logistiche estese e dando indicazioni su cosa avverrà in futuro.

di Roberto Crippa e Livia Larghi

"Domani è un altro giorno". Se riferita agli assetti futuri delle *supply chain* del dopo-crisi, non solo una profezia facile ma anche ovvia, perché un "diverso domani" ci sarebbe *comunque* stato: l'attuale periodo di turbolenza sta accelerando e amplificando, rendendole ancor più evidenti, alcune profonde trasformazioni già precedentemente in atto nelle catene logistiche estese. Variabilità dei costi energetici e delle materie prime, repentini cambiamenti di fronte nell'economia mondiale, progressivo peso delle esigenze di sostenibilità e riduzione degli impatti ambientali, crescente interdipendenza, velocità del cambiamento, moltiplicarsi delle discontinuità... uno scenario dalle dinamiche difficilmente prevedibili che pone come non mai i temi di *supply chain* all'attenzione dell'alta direzione. Le risultanze di una ricerca condotta congiuntamente dal Massachusetts Institute of Technology (MIT) e da TruEconomy Consulting hanno evidenziato alcune tendenze di fondo che, sia pur con differente intensità da industria a industria, plasmeranno il prossimo futuro delle filiere estese e dei correlati approcci gestionali. E allora esaminiamo, uno per uno, questi trend emergenti. Si comincia con il **(ri)disegno strategico delle supply**

chain Il 70% dei manager intervistati identifica nella domanda proveniente dai mercati emergenti uno dei principali fattori di scenario per gli anni a venire. E' già vero: per alcuni settori continuerà ad esserlo

La domanda proveniente dai mercati emergenti continuerà a svolgere un ruolo importante

per le *supply chain* è enorme: lo spostamento del baricentro della domanda ha profonde ripercussioni sulle scelte di localizzazione produttiva e di approvvigionamento, nonché sulle reti di distribuzione e trasporto. La capacità di affrontare un così radicale ridisegno delle reti manifatturiere e logistiche sarà un elemento determinante per competere con successo. Sul fronte della distribuzione e del trasporto ci si attende un incremento nel ricorso a strutture distributive multi-livello e a trasporti multimodali introducendo, nelle procedure di selezione dei fornitori di servizi logistici, misure sull'impatto energetico e sulle emissioni di CO2. Sul versante manifatturiero intere porzioni di *supply chain* dovranno essere messe in discussione e con esse anche le correlate strategie *make vs buy*. Una sfida di tutto rispetto per le imprese, molte delle quali hanno già

sperimentato sulla propria pelle quanto difficile ciò possa rivelarsi.

Gestione (mitigazione) del rischio: è facilmente intuibile quanto forte possa essere l'incremento dei rischi derivanti da eventi imprevisi in *supply chain* come quelle precedentemente delineate, così complesse e in profonda trasformazione. Le stesse dinamiche future dell'economia tenderanno a essere più "nervose", amplificando a

loro volta il rischio di business. Molte imprese sono impreparate a comprendere e fronteggiare tali discontinuità lungo le "nuove" *supply chain*: oltre 2/3 dei manager intervistati concorda sull'assenza di una visione strutturata e interfunzionale degli impatti del rischio di *supply chain* sull'intero business. Le conseguenze di queste lacune sono ovvie e pericolose: senza un approccio organico al problema e senza metriche condivise risulta difficile poter adottare delle contromisure per gestire il rischio, eliminandolo dove possibile e mitigandolo dove necessario. D'altra parte un maggior livello di incertezza e rischio diverrà un dato di fatto col quale convivere: ciò spingerà all'introduzione di maggiori gradi di resilienza e agilità nelle *supply chain*. Le iniziative *lean* avranno anche lo scopo di finanziare, laddove richiesto,

una graduale introduzione di (contenute!) ridondanze in materiali oppure capacità per favorire una più rapida reazione.

Sostenibilità: data per scontata la consapevolezza che le risorse del nostro pianeta non sono né infinite né illimitatamente rinnovabili, il fatto che le normative in materia di risparmio energetico e riduzione dell'inquinamento giocheranno un ruolo sempre più rilevante nella scelta dei processi manifatturieri e di trasporto è quanto ogni persona di buon senso si attende. Purtroppo an-

che in questo campo, così come già emerso a proposito del rischio, si segnala una mancanza di criteri di valutazione comuni e accettati lungo tutta la filiera. E con essi difettano anche "regole del gioco" e modelli di ripartizione e bilanciamento di oneri e benefici derivanti dalle iniziative volte a garantire prodotti e *supply chain* più "verdi". I potenziali impatti della sostenibilità ambientale sul business sono identificati con maggior incertezza dai manager: non è chiaro se si tratti semplicemente di "un maggior costo" oppure anche di una leva per conquistare maggiori quote di mercato. La riduzione degli

impatti ambientali complessivi va comunque affrontata al livello di disegno e gestione della *supply chain* nella sua più ampia accezione: ciò potrà costituire una interessante opportunità di crescita professionale e di ruolo per i manager della catena logistica estesa. Sfruttando la tradizionale trasversalità del loro ruolo rispetto ai principali processi delle *operations*, potrebbero agire come catalizzatori e coordinatori dell'introduzione di processi di trasformazione sostenibili ed economicamente appetibili per l'intera filiera... una volta condivisi criteri e metriche di valutazione!

Sviluppo e introduzione di nuovi prodotti, qui esiste perfetta sintonia di vedute tra europei e americani: l'allineamento tra innovazione e operations, ossia la capacità di portare al mercato nuovi prodotti/servizi realizzati in *supply chain* adeguate al compito in termini di efficacia ed efficienza, sarà un fattore fondamentale per la *leadership* d'impresa. Determinante sarà il ruolo dei manager della *supply chain* >

I supply chain manager saranno dei catalizzatori per l'introduzione dei processi di trasformazione sostenibili

Andres Rodriguez/Fotolia.com



PROCESSI ABILITATORI E TREND EMERGENTI NELLA GESTIONE DELLE SUPPLY CHAIN

CONFIGURAZIONE SUPPLY CHAIN

ridisegno in funzione dei mercati emergenti
strutturazione di network distributivi multi-livello
decisioni di outsourcing
decisioni di trasporto multimodale
ottimizzazione del livello di servizio
ottimizzazione dei costi

RISCHIO SUPPLY CHAIN

analisi di sensibilità
simulazione di scenari avversi
posizionamento di ridondanze e flessibilità

SOSTENIBILITÀ

modellazione di obiettivi di sostenibilità
quantificazione degli impatti sui costi e quote mkt

RINNOVO OFFERTA/SVILUPPO PRODOTTI

accuratezza previsionale sui nuovi prodotti
gestione delle transizioni (phase in/out)
gestione delle priorità su prodotti/clienti

INTEGRAZIONE

visibilità transazioni clienti
accuratezza previsionale sui materiali
visibilità su imprevisti "a monte"
visibilità su imprevisti "a valle"

DISEGNO STRATEGICO S. CHAIN	DEMAND PLANNING		SUPPLY PLANNING			DEMAND FULFILLMENT		SUPPLY CHAIN EXECUTION			
	Demand forecasting	Demand Collaboration	Inventory Planning	Supply-Demand balancing	Supply Collaboration	Allocation Planning	Order promising	Order planning	Warehouse Management	Production Scheduling	Transportation Execution
CONFIGURAZIONE SUPPLY CHAIN	C		C						S		S
	C		C					S	S		S
	C					C	S	S	S		S
	S		S						S		S
RISCHIO SUPPLY CHAIN	C		C	S							
	S	S	S		C	S					
		C									
			S	S		C	S	S	S	S	S
			S				C	C	S	S	S
SOSTENIBILITÀ	C										
	C										
RINNOVO OFFERTA/SVILUPPO PRODOTTI	S	C	C				S	S	S	S	S
		C	C	S	S	C	C	C	S	S	S
			S						S	S	S
INTEGRAZIONE		C									
	S		S	C							
		C									
						S	S		C	C	C

C ABILITATORE CHIAVE **S** ABILITATORE DI SUPPORTO

Fonte: TruEconomy Consulting & MIT Boston

per armonizzare le reti manifatturiere e distributive con le esigenze di mercato e le caratteristiche costruttive dei prodotti offerti. Altrettanto determinante sarà il loro ruolo nel coordinare le operations durante le fasi di transizione tra vecchi e nuovi prodotti ottimizzando le scorte, la continuità di alimentazione lungo la filiera e la gestione dei "punti di discontinuità". *Postponement*, gestione delle configurazioni di prodotto e servizi ad alto valore aggiunto (reverse logistics, gestione del primo livello di manutenzione/supporto, ecc.) potranno costituire interessanti opportunità per quegli operatori logistici che sapranno coglierle. C'è molta strada da fare: la percezione condivisa da ambo le coste dell'Atlantico è che i manager della *supply chain* vengano coinvolti su questi temi in modo ancora troppo marginale e discontinuo.

Un ruolo importante sarà infine svolto dalla cosiddetta integrazione. In un contesto di catene logistiche estese co-

sì articolate e mutevoli, l'integrazione di processo, la cooperazione e la visibilità sugli eventi che vi si generano saranno un autentico imperativo per consentirne il controllo e l'ottimizzazione. Più facile a dirsi che non a farsi: molti manager (soprattutto di origine europea) lamentano un livello inadeguato sia di visibilità sulle transazioni sia di integrazione sui processi di cerniera tra le proprie imprese e gli altri attori della *supply chain*. E' un problema sì tecnologico, ma in gran parte anche politico: dietro alla condivisione di informazioni di pianificazione ed esecuzione si cela il timore di una perdita di controllo (ma forse faremmo meglio a dire "di potere") sulla gestione delle informazioni stesse. Si tratta di rimettere in discussione modelli comportamen-

Integrazione di processo e cooperazione saranno un imperativo per controllare catene sempre più vaste

tali e relazionali consolidati da tempo, annidati nelle posizioni e negli stereotipi di *management*: fondamentale sarà il ruolo di facilitazione e di *sponsorship* delle alte direzioni, chiamate a guidare il cammino verso nuovi modelli di "fare impresa". Un ruolo difficile e delicato, ma sicuramente ineludibile: la mitigazione del rischio di *supply chain* lo richiede. Pianificazione collaborativa della domanda e dell'approvvigionamento, *sales & operations planning*, strumenti di simulazione di scenari alternativi, visibilità e sistemi di gestione degli eventi saranno senza dubbio gli abilitatori di un accresciuto livello di integrazione nelle aziende estese. Domani sarà veramente "un altro giorno" in ogni senso, allora quando i manager della *supply chain*, purché all'altezza di un compito notevolmente ampliato per portata e pure per professionalità, potranno giocare nuovi ruoli, decisamente più focali. ■