

# COME FAR FRONTE AL BUCO "ROSSO"

L'attuale andamento dell'economia richiede speciali strategie, a cominciare dalla "reingegnerizzazione" della catena logistica estesa.

di Roberto Crippa e Livia Larghi

**D**a alcuni mesi si iniziano a registrare segnali (più o meno deboli) di una ripresa, ma il sipario si sta sollevando su di uno scenario *strutturalmente* assai diverso da prima. La perdita di produzione rispetto ai livelli del 2007-2008 è stata nel complesso impressionante in molti settori del comparto economico, come mostra l'immagine qui sotto che, purtroppo, non abbisogna di ulteriori commenti. La ripresa si annuncia lenta e incerta.

**C'era** da aspettarselo, quindi, ripercorriamo brevemente le tappe che ci hanno portato fin qui per darcene una ragione. Un improvviso *downturn* di origine finanziaria (le cui ragioni primigenie toccano anche temi di distribuzione della ricchezza e intermediazione delle informazioni nelle economie avanzate) è andato a sovrapporsi, tra la fine del 2007 e i primi trimestri del 2009, a un' "onda lunga" di cambiamenti strutturali nelle *supply chain* già in atto da anni, primo fra tutti un progressivo spostamento della domanda verso i Paesi emergenti<sup>(1)</sup>. E' uno degli (inevitabili) effetti di quella globalizzazione che ha connesso, come vasi comunicanti, contesti economici e socio-culturali fra loro profondamente diversi. L'effetto combinato di queste forze ha determinato una situazione dirompente per molti "ecosistemi di business" che possiamo in linea generale rappresentare con lo schema interpretativo di pag. 11. Come tutte le rappresentazioni di sintesi, esso va considerato nelle sue linee di massima: per alcuni settori è vero in termini di volumi, per altri (ove l'effetto è stato soprattutto di prezzo) lo è

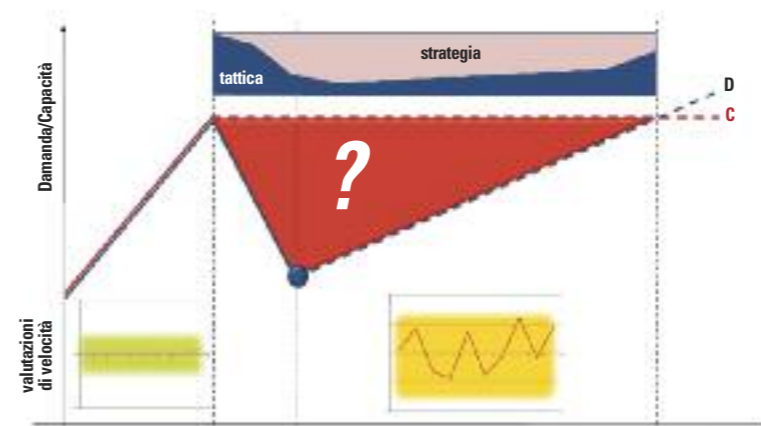
in termini di valore, per altri ancora lo è in termini di mercati consolidati (europei e statunitensi); nel complesso è comunque un modello di buona validità rappresentativa.

**Le aziende hanno in genere risposto all'emergenza creata dalla crisi con soluzioni tattiche e di breve periodo**

**Negli anni** precedenti il 2008 l'economia ha goduto di un significativo *trend* di crescita, cui ha fatto seguito un corrispondente incremento di capacità. La domanda era adeguata anche per sostenere discreti livelli di *overhead*

e i consolidati modelli di business apparivano nel complesso adeguati anche se il processo di globalizzazione e di spostamento del baricentro della

## PERCHE' IL "BUCO ROSSO"



domanda già faceva presagire l'insorgere di inadeguatezze strutturali di allocazione capacitiva. Su questo scenario si è innestata la ben nota crisi che ha imposto un brusco arresto e una discesa dei livelli produttivi. La risposta della quasi totalità delle imprese, colte alla sprovvista, è stata di natura prevalentemente tattica e di breve periodo. Non sarebbe potuto essere altrimenti in una condizione di emergenza: repentino calo dell'*output*, ricorrendo ove possibile ad ammortizzatori sociali, e forte taglio (più o meno meditato) di costi e investimenti.

**Lo scenario** che si sta ora profilando, complice l' "onda lunga" già in atto da

anni e gli effetti *durevoli* che la crisi ha portato nei rapporti tra economia reale e finanza, è quello di una ripresa con una velocità di crociera assai più lenta di prima e con molta più instabilità. Accelerazioni e decelerazioni, accresciute difficoltà di previsione, incertezza... fenomeni destinati a costituire un rumore di fondo col quale convivere a lungo. Quanto a lungo? Difficile dirlo, molto probabilmente svariati anni<sup>(2)</sup>. Lo squilibrio che si è venuto a creare è tale da imporre un drastico ripensamento in chiave strategica delle strutture d'impresa e della catena logistica estesa, approntando organizzazioni più snelle, ridefinendo le scelte *make vs buy* e di allocazione geografica.

**Ripensando**, infine, il rapporto tra strategie corporate, finanziarie e di *supply chain*. E' questo un punto di fondamentale importanza, che acuisce le difficoltà di coesistenza tra cambiamenti incrementali (tattici) e radicali (strategici) già affrontate in un recente articolo<sup>(3)</sup>. Per ragioni storiche, dovute sia alla più recente nascita delle funzioni di *supply chain*

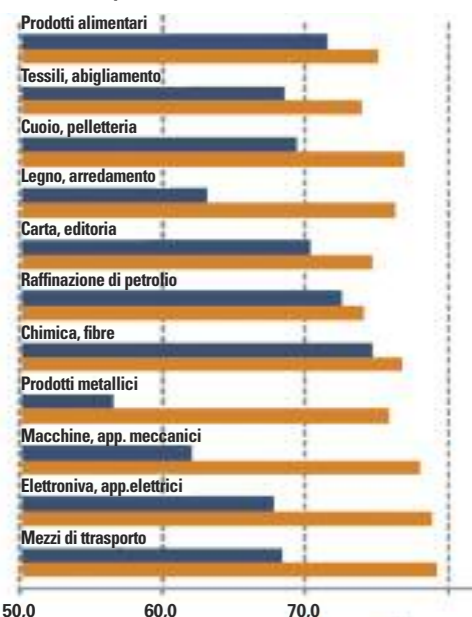
*management* sia a un loro percepito sostanzialmente operativo, il dialogo tra esse e le più consolidate funzioni finanziarie e di *top management* è spesso difficile (complice anche la mancanza di un lessico comune). E' generalmente vero, ma lo è in particolare modo nel nostro Paese, cosa che può rivelarsi estremamente rischiosa in questi momenti di grandi cambiamenti.

**Il primo passo** per affrontare con successo lo scenario che si profila è maturare una consapevolezza: il sipario si sta aprendo su di un "nuovo atto" che ben poco ha a che spartire col passato. Sperare che, passata la crisi, si possa in qualche modo tornare allo status quo ante è una speranza tanto vana quanto pericolosa. Strategia e tattica sono complementari: affidarsi solamente alla seconda è come navigare avendo una carta nautica, ma non la bussola. Il nuovo corso va intrapreso con l'uso sincronizzato di entrambi gli strumenti. Il secondo passo è ancora una questione di consapevolezza, legata alla mutata natura del significato di pianificazione. Tanto più aumentano le situazioni d'incertezza e volatilità, tanto meno i tradizionali sistemi deterministici di pianificazione si rivelano efficaci.

**Il problema** non è più solamente identificare una situazione ottimale a fronte di uno scenario (relativamente) certo, quanto determinare un assetto globale in grado di comportarsi in modo soddisfacente (agile, adattabile, allineato<sup>(4)</sup> in una parola sola: resiliente) al variare, anche significativo, di condizioni esterne o non direttamente >

## GLI EFFETTI DELLA CRISI SULL'ECONOMIA ITALIANA

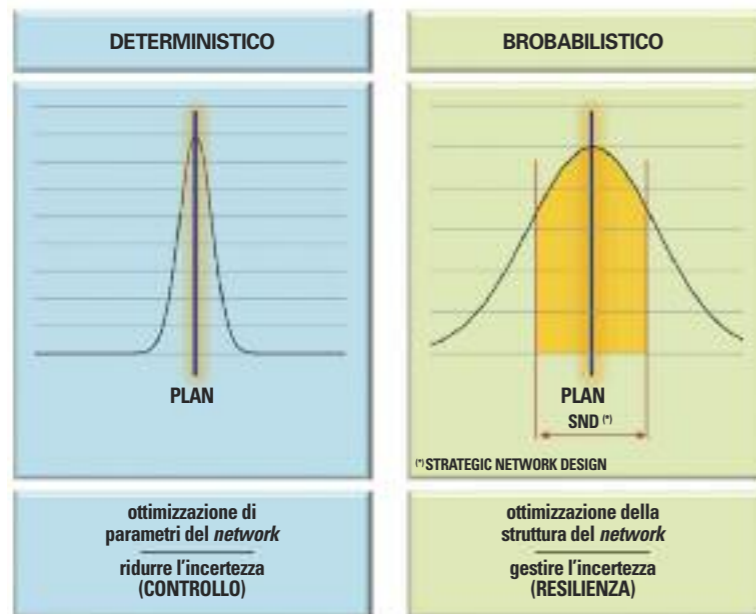
% utilizzo capacità 2008-2009



Fonte: il Sole 24h, 19 ottobre 2009



## IL CAMBIAMENTO NEL CONCETTO DI PIANIFICAZIONE



controllabili. Non si tratta di una chimera, né di un approccio totalmente nuovo: già da anni le tecniche di simulazione supportano processi decisionali innanzitutto per *comprendere* e conseguentemente per *gestire* le dinamiche dei sistemi complessi. Utilizzate con successo in ambito di *operations* (funzionamento delle linee di produzione) e di disegno/ottimizzazione delle strutture di logistica fisica e delle reti di distribuzione, le tecniche di simulazione per la progettazione, la mitigazione del rischio e l'ottimizzazione della risposta ad eventi imprevisti o scenari alternativi costituiranno sempre più un imprescindibile strumento di supporto alle decisioni d'impresa a livello sia strategico sia tattico. Tutto ciò è conosciuto da alcuni anni sotto il nome di *Strategic Network Design* (SND), ossia il processo di (re)ingegnerizzazione della catena logistica estesa al fine di:

- garantire livelli adeguati di flessibilità ed agilità di risposta;
- assorbire e minimizzare gli impatti di eventi improvvisi;

■ gestire al meglio i cambiamenti di mercato e di altre condizioni esterne.

**Sebbene** nato per supportare decisioni tipicamente strategiche (quali dimensionamento e allocazione della capacità; politiche *make vs buy*; riorganizzazione di *supply chain* a fronte di fusioni, acquisizioni, ingresso in nuove aree di business; gestione della varietà; completa-

**Ora occorre un assetto globale per muoversi in modo soddisfacente al variare delle condizioni esterne**

mento del processo di budgeting...) un approccio sistemico alla comprensione e all'ottimizzazione del network ha anche grandi valenze di medio e perfino di breve termine. Costituisce ad esempio un prezioso supporto ai processi di *sales & operations planning*, di dimensionamento e allocazione delle scorte, di ottimizzazione delle alternative di distribuzione e trasporto. Ma non solo: possono essere efficacemente affrontate mediante modelli di *strategic network design* anche valutazioni di *what if* rispetto a variazioni di tassi di cambio, dazi doganali, costi di trasporto o eventi contingenti di svariata natura (ad esempio come far fronte a un improvviso picco della domanda oppure a una carenza di capacità, e così via).

**Strutturati** in modo da fornire risultati "leggibili" attraverso il sistema degli indicatori di *performance* aziendali in uso, essi possono, infine, contribuire notevolmente a facilitare il dialogo tra gestori della *supply chain*, *top executive* e direttori finanziari. Ed è questo, anche se non tangibilmente misurabile, uno dei più grandi benefici che questi strumenti possono apportare a un'impresa. Soprattutto in uno scenario estremamente incerto e delicato quale è quello che ci attende. ■

(1) Cfr. MIT Boston, TruEconomy Consulting, A Research Into European Supply Chains 2008-2009, Boston/Amsterdam, October 2008.

(2) Le contrastanti stime per le economie europee variano da 3 a 8 anni, a seconda dei settori di riferimento.

(3) Cfr. Crippa R, Larghi L, Che fare in attesa della ripresa?, EuroMerci nr.10, ottobre 2009.

(4) Cfr anche: Lee H, The Triple-A Supply Chain, Harvard Business Review, Harvard, October 2004

### ERRATA CORRIGE

Nel sommario dell'articolo dedicato al nuovo polo logistico di Tortona e pubblicato sul numero di dicembre di *EuroMerci* abbiamo indicato erroneamente il nome di due delle società promotrici dell'iniziativa. Si tratta di SIVIM e non di SAVIM e di GDM Costruzioni e non di CDM Costruzioni. Ce ne scusiamo con gli interessati e con i nostri lettori.