

# QUALE ROTTA PER IL 'NUOVO MONDO'?

La stanno mettendo in luce i risultati preliminari di una ricerca del MIT di Boston e di TruEconomy Consulting sulle supply chain nel 2009/2010.

di Roberto Crippa

**N**egli ultimi anni molta enfasi è stata posta su strategie quali il *just-in-time*, il *lean manufacturing* e la delocalizzazione. Tuttavia – in uno scenario di rilevanti cambiamenti nell'economia, crescenti costi del lavoro nei Paesi emergenti, elevata volatilità dei prezzi del petrolio e delle *commodity* e nuove normative quali i limiti all'emissione di gas ad effetto serra – alcune di queste strategie introducono rischi nella *supply chain*<sup>(1)</sup>.

Mai come ora la logistica e il *supply chain management* sono stati il *focus* di riunioni, articoli e ricerche. L'importanza di *supply chain* integrate e globalmente ottimizzate è chiaramente compresa e in molte imprese i manager hanno toccato con mano quanto una gestione efficace della *supply chain* abbia un pesante impatto sui risultati di business. Particolarmente rilevante diventa quindi la necessità di identificare un modello di riferimento che leghi la *value proposition* dell'impresa con le proprie strategie di *supply chain*. Ciò permette di costruire un forte allineamento tra le strategie di business e il *supply chain management*, nonché la sincronizzazione dei correlati processi decisionali.

■ E' IL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT UN ARGOMENTO RILEVANTE NELL'AGENDA

DELL'ALTA DIREZIONE E IN PARTICOLARE IN QUELLA DI CHIEF EXECUTIVE OFFICER (CEO), CHIEF FINANCE OFFICER (CFO) E CHIEF OPERATING OFFICER (COO)?

**50 delle 150 aziende coinvolte hanno già completato le tre sezioni dell'indagine consentendo degli "exit poll"**

■ QUALORA IL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT NON FOSSE ESPLICITAMENTE CON-

TEMPLATO NELL'AGENDA DEI CEO/CFO, QUALI TEMI SONO INVECE ALL'ATTENZIONE? C'È UN LEGAME TRA QUESTI E I TEMI DI SUPPLY CHAIN MANAGEMENT?

A queste domande il prestigioso MIT di Boston e l'olandese TruEconomy Consulting stanno dando una risposta organica attraverso un'importante ricerca in corso che vede ad oggi impegnate oltre 150 aziende europee, delle quali 50 hanno già completato tutte e tre le sezioni di ricerca, consentendo di ricavare degli *exit poll* che forniscono le prime, interessanti chiavi di interpretazione. La partecipazione si estende a molti settori, con una prevalenza di *manu-*

## AREE DI FOCALIZZAZIONE

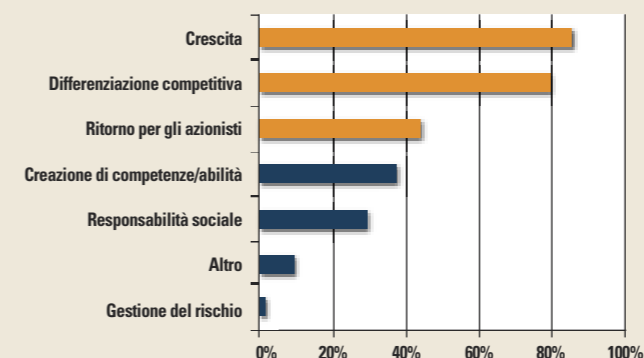


Fig. 1 Da parte del CEO

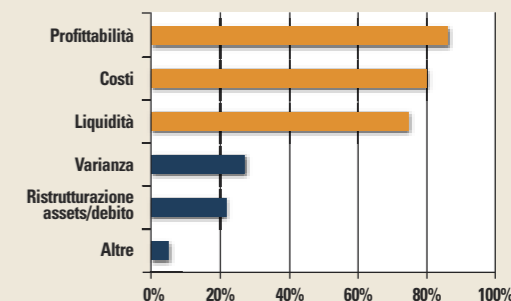


Fig. 2 Da parte del CFO

*facturing* ripetitivo e di *consumer packaged goods*. Le imprese partecipanti sono state chiamate a compilare tre sezioni di un questionario, concernenti: ■ la visione *corporate* (a cura del CEO), ■ la visione sulle *performance* di business (a cura del CFO), ■ la visione strategica della *supply chain* (a cura del COO/Supply Chain Director).

Lo scorso gennaio, ospiti di Lamborghini Automobili, il professor David Simchi-Levi del MIT Boston e Costas Vassiliadis di TruEconomy Consulting hanno presentato i risultati preliminari dei lavori in corso, unici nel loro genere

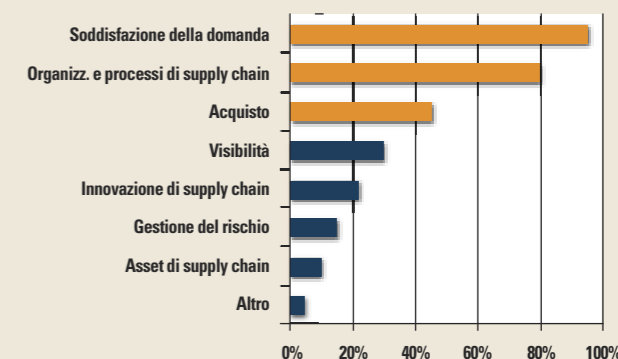


Fig. 3 Da parte del COO

in quanto consentono di analizzare simultaneamente le tre visioni (CEO, CFO e COO) all'interno delle realtà aziendali partecipanti. È stato chiesto di evidenziare le principali aree di focalizzazione nelle rispettive agende dei *top manager*, ottenendo le risposte riportate nelle Figg. 1, 2, e 3 in ordine decrescente di importanza.

È da notare per i COO la predominanza dell'esigenza di garantire il livello di servizio, seguita a ruota dalla necessità di intervenire sull'organizzazione e sui processi di *supply chain*, a conferma che gli attuali modelli di *supply chain management* devono essere profondamente rivisitati per affrontare "il mondo che verrà". Molto importante, in quest'ottica, anche la rivisitazione delle regole del gioco sul *supply-side*, tema che occupa il terzo posto in agenda.

Quasi un *ex aequo* si riscontra invece tra le priorità dei CFO: profitabilità e liquidità sono le parole chiave per operare in un contesto ove la contrazione del credito è ancora forte, ed in previsione di domanda stagnante l'azione di contenimento dei costi è la via più rapida per sostenere i margini.

Differenziazione e crescita costituiscono il focus primario dei CEO, consci del fatto che difficilmente ci sarà un futuro per organizzazioni sub-critiche nelle dimensioni rispetto a uno scenario globalizzato, o che non sappiano crearsi una propria identità che le distingua dalla massa. Questi obiettivi - di vitale rilevanza strategica - sopravanzano quello del ritorno per gli azionisti: in assenza dei primi due, infatti, il terzo non potrebbe comunque essere garantito nel medio-lungo periodo.





David Simchi-Levi

**Un esame** delle componenti sottostanti le aree di focalizzazione sopra identificate consente di meglio comprendere come esse si articolano. Queste sono le indicazioni ottenute chiedendo ai partecipanti di indicare, per ogni area di focalizzazione, i due elementi ritenuti più importanti:

**SODDISFAZIONE DELLA DOMANDA**

- Riduzione delle rotture di stock
- Riduzione dei costi totali

**ORGANIZZAZIONE E PROCESSI DI SUPPLY CHAIN**

- Sales & operations planning
- Miglioramento della visibilità e dell'integrità delle informazioni nei processi di pianificazione ed esecuzione

**ACQUISTO**

- Riduzione dei costi totali di fornitura (total landed cost)
- Affidabilità della fornitura

**PROFITABILITÀ**

- Earnings Before Interest and Tax (EBIT)
- Margine operativo

**COSTI**

- Costo del venduto
- Efficienza delle operations

**LIQUIDITÀ**

- Working Capital
- Operating Cash Flow

**CRESCITA**

- Ricavi lordi
- Profitto

**DIFFERENZIAZIONE COMPETITIVA**

- Innovazione
- Soddisfazione del cliente

**SHAREHOLDER RETURN**

- Posizionamento di prezzo dell'offerta
- Costi operativi

**L'elaborazione** dei questionari pervenuti consente di formulare alcune risultanze preliminari, che saranno approfondite nel prosieguo della ricerca.

**1 Forte correlazione tra la value proposition e le strategie di supply chain**  
Prendete ad esempio Zara – spiega il

professor Simchi-Levi – la loro *value proposition* è “moda ad un prezzo ragionevole”. La strategia di Zara non è incentrata sull'efficienza, ma sulla velocità di presentazione dell'offerta al mercato. La chiave del successo delle *operations* di Zara ruota attorno al concetto di scarsità. “Se vedete qualcosa nel negozio che vi piace, acquistatelo subito: non è detto che la prossima volta che entrerete, lo troverete ancora”. Per contro, ritardando la produzione di capi fino a quando sono disponibili segnali dal mercato ed essendo molto rapidi nel *time to market*, è possibile offrire una gamma continuamente rinnovata. La minor efficienza rispetto ad una strategia di produzione in “blocco” è più che ripagata dalla minor esigenza di saldi.

**2 Innovazione nella supply chain**

Le imprese che si focalizzano sulla quota di mercato e sulla crescita enfatizzano l'innovazione nella *supply chain* (*time to market* e *design for supply chain*). Una sola strategia di *supply chain* non basta: coerentemente con alcuni parametri-chiave quali la varietà di offerta, il ciclo di vita del prodotto, il rischio di obsolescenza, i prodotti offerti possono essere raggruppati in due macro-categorie<sup>(2)</sup>: “prodotti funzionali” e “prodotti innovativi”. Questa connotazione impatta pesantemente sulle correlate strategie di *supply chain* quali il posizionamento delle scorte lungo la filiera o la definizione dei punti di disaccop-

piamento tra logiche *push* e *pull*, in funzione delle economie di scala ottenibili e della variabilità dei fabbisogni. I settori caratterizzati da alto tasso di cambiamento richiedono focalizzazione su quota di mercato e ricavi, puntando sull'innovazione come leva per evitare di essere fagocitati dalla spirale della competizione sul prezzo. La velocità con la quale la varietà è portata al mercato diviene un fattore chiave di vantaggio competitivo.

**In molti casi la velocità con cui cambiano le regole del gioco ha funzione di acceleratore della reattività**

**3 Costi di acquisto**

Le imprese che si focalizzano sulla profitabilità enfatizzano la riduzione dei costi (di acquisto). E' stata identificata una forte correlazione tra gli obiettivi dei CEO legati a crescita/profitto e quelli dei COO concernenti l'ottimizzazione dei costi di fornitura, in modo particolarmente evidente per i “prodotti funzionali”. La ricerca di efficienza lungo la *supply chain* pone un forte accento sulla riduzione dei costi a monte.

**4 Rapidità di risposta**

Le imprese che si focalizzano sulla quota di mercato e la crescita dei volume enfatizzano la rapidità di risposta e la riduzione delle rotture di stock. Ancora una volta, la velocità del cambiamento delle “regole del gioco” all'interno della filiera agisce da acceleratore nei confronti della reattività. Questa risultanza è in perfetta sincronia con la ricerca di innovazione (la seconda risultanza finora emersa): quanto più la velocità di cambiamento è alta, tanto più infatti le dinamiche di mercato sono difficilmente prevedibili. Ciò richiede una filiera orientata più a modalità *pull* di reazione, che non verso ricerche di efficienza tipiche di molte logiche *push*. I disallineamenti tra tipologia di prodotto e strategie di *supply chain* possono seria-

mente minare la messa in pratica della *value proposition* d'impresa.

**5 Flessibilità e ridondanze mirate**

Le imprese che si focalizzano sulla quota di mercato e la crescita di volume enfatizzano la flessibilità e la gestione di ridondanze “mirate”. Secondo il professor Simchi-Levi, la flessibilità può essere definita come “la capacità di rispondere/reagire a significativi cambiamenti nelle dinamiche di supply chain<sup>(3)</sup> mantenendo al contempo il controllo dei costi, la soddisfazione dei fabbisogni, l'utilizzo della capacità senza apprezzabili decadimenti nella velocità di risposta”. La flessibilità può essere ottenuta attraverso la progettazione dei prodotti (architetture modulari, standardizzazione della componentistica, *postponement*),

la strutturazione dei processi delle *operations* (flessibilità nella forza lavoro, organizzazione *lean*, strategie di *sourcing*) e il disegno del *network* di *supply chain* (ridondanze mirate di capacità o scorte, strategie di distribuzione, ecc.). Poiché la flessibilità ha un costo, è necessario definire forme di flessibilità parziali che consentano - con investimenti contenuti - di beneficiare di buona parte dei vantaggi ottenibili con una “flessibilità totale”. Le logiche e tecniche di *strategic network design*<sup>(4)</sup> consentono questo, anche con riduzioni significative di co-

sti rispetto allo *status quo*. Nelle prossime settimane le attività di ricerca proseguiranno con la raccolta completa dei risultati dell'indagine e con la conduzione di alcuni *case study* sul campo, allo scopo di affinare le risultanze finora emerse e di costruire il *framework* di riferimento scopo della ricerca. Le imprese interessate alla partecipazione a questa importante ricerca possono contattare il team di ricerca all'indirizzo email: [mitresearch@trueeconomy.com](mailto:mitresearch@trueeconomy.com) o partecipare direttamente attraverso il link disponibile sul sito di EuroMerci. ■

(1) Il tema è stato più volte in precedenza affrontato: cfr. Crippa R, *Perché il Vasa è andato a fondo*, EuroMerci nr.11, novembre 2008; Crippa R, Larghi L, *Delocalizzare sì, ma in questo modo*, EuroMerci nr.1-2, gennaio/febbraio 2009; Crippa R, Larghi L, *E dopo il diluvio cosa accadrà?*, EuroMerci nr.6, giugno 2009; Crippa R, Larghi L, *Che fare in attesa della ripresa?*, EuroMerci nr.10, ottobre 2009

(2) Si ricordi inoltre che la classificazione può variare nel corso del ciclo di vita del prodotto.

(3) Volumi/mix di vendita, prezzi dei fattori primi, tassi di cambio, etc.

(4) Cfr. Crippa R, Larghi L, *Come far fronte al buco rosso*, EuroMerci nr.1-2, gennaio/febbraio 2010.