

Il valore dell'impresa

Per creare valore è necessario ottimizzare la gestione dei processi e delle risorse umane, tecniche e finanziarie, avvalendosi delle competenze specifiche e di nuovi modelli

di Nicola Fumagalli*

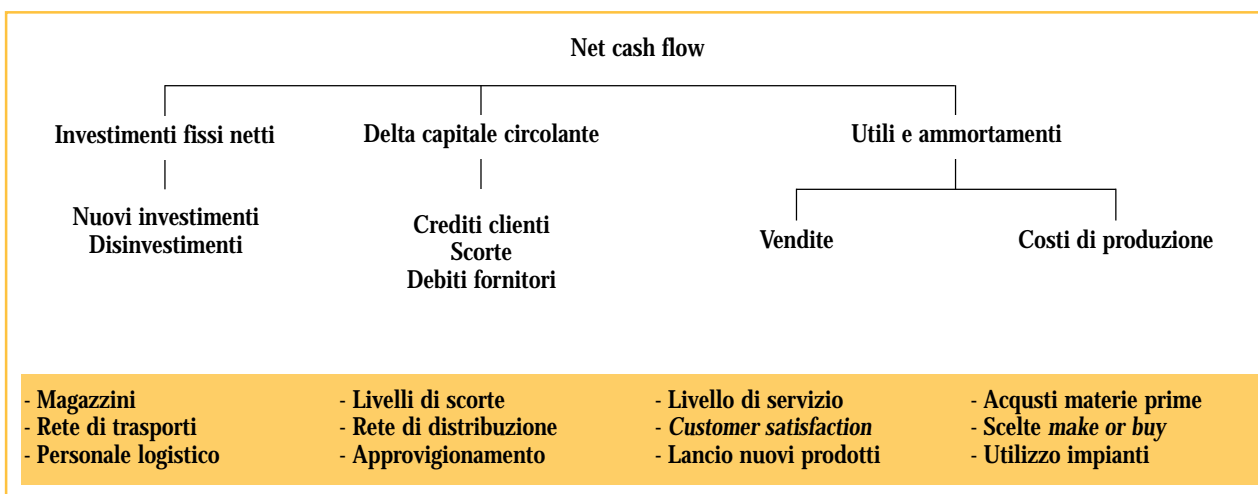
In qualunque società (commerciale, produttiva o di servizi), i principali sforzi di imprenditori e *top manager* sono orientati alla creazione di valore per l'impresa, alla gestione cioè di quelle componenti (uomini, risorse tecniche, finanziarie, clienti, processi, ecc.) che determinano la crescita del valore dell'impresa nel medio-lungo periodo. Nel farlo, oltre ad avvalersi delle competenze proprie di settore, si fa riferimento a modelli di analisi di supporto alla valutazione delle singole aree aziendali (commerciale, produzione, logistica, risorse umane, prodotti, ecc.) al fine di capire quali siano le leve da utilizzare per acquisire vantaggi rispetto alla concorrenza. In questo scenario di analisi strategiche, vi sono degli elementi che evidenziano quanto il *supply chain management* (Scm)

possa dare un significativo contributo alla creazione di valore per l'impresa. L'albero del valore di Pirelli è un esaustivo esempio di quali elementi del Scm concorrano alla creazione di valore. Ne riportiamo una sintesi esemplificativa, incentrata sulle sole componenti del Scm (vedi il grafico sottostante). Di fatto il Scm è un processo orizzontale all'impresa e come tale concorre alla creazione del valore intervenendo in molte sue componenti. Prendere decisioni strategiche senza considerarne gli impatti, rischia di rendere perdente qualunque vincente.

Coerenza con la strategia d'impresa - Non esiste un'impresa uguale a un'altra. Anche all'interno dello stesso settore merceologico, le imprese si

differenziano per strutture, prodotti, clienti, risorse, uomini e strategie. Una delle principali difficoltà di imprenditori e *top manager* è creare una coerenza tra le scelte strategiche d'impresa e l'assetto della stessa. Da questo passaggio organizzativo/gestionale, non si estranea il Scm, che deve definire configurazioni differenziate in funzione delle scelte strategiche aziendali (le cui modalità e modelli di supporto alla decisione esulano da questo articolo). Ne riportiamo un sintetico esempio (tratto da *Logistica & Strategia* di Roy Shapiro), con l'obiettivo di capire la coerenza tra strategia e processo di Scm, oltre che di comunicare l'importanza di un processo di Scm adeguato agli obiettivi aziendali prefissati. Partiamo dall'identificazione di tre possibili scelte strategiche finalizzate a guidare l'impresa: leader di costo, leader di servizio, leader di innovazione (prodotto).

Leader di costo - L'obiettivo del Scm è realizzare una configurazione dei processi tale da garantire il minor costo possibile del prodotto, fornendo un servizio al cliente adeguato al mercato (non da leader di servizio, ma neppure da ultimo dei *competitors*). Questo significa operare in modo tale da contenere al minimo i costi di acquisto, produzione, scorte, trasporto, servizi informativi al cliente (disponibilità prodotti, *tracking* dell'ordine, assistenza post vendita, resi, ecc.), non trascurando l'adozione di soluzioni informatiche per la



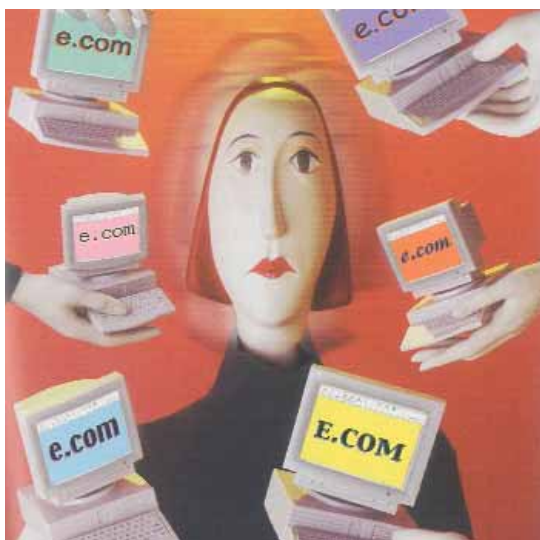
riduzione dei costi di gestione degli ordini sia di acquisto che di vendita.

Leader di servizio - La premessa a questa scelta è l'essere in un mercato caratterizzato da una forte concorrenza, in grado di fornire prodotti tra loro difficilmente differenziabili. In questo scenario il Scm deve preoccuparsi di definire dei processi tali da garantire un alto livello di servizio al cliente finale (servizio inteso sia come disponibilità di prodotto che di informazioni). Per farlo deve trovare il corretto bilanciamento tra flessibilità e costi (produzione, scorte, trasporti, ecc.), dando nelle sue scelte la priorità all'elemento servizio (meglio qualche punto di costo in più che qualche punto di servizio in meno).

Leader di innovazione - Si parte da un contesto in cui si punta sulla continua innovazione del prodotto per evitare la saturazione del mercato, avendo da questa scelta un ritorno di marginalità abbastanza elevato da permettersi qualche inefficienza - in termini di costi - nei processi. In termini di Scm questo significa dare la massima priorità alla tempestività, da intendersi come capacità di adeguarsi ai cambi di mix (nuovi prodotti entranti e vecchi prodotti uscenti), operando con un processo che privilegi in tutti gli attori la ricerca di flessibilità e di velocità. In tale scenario, l'elemento informativo (previsioni, situazione *stock*, *tracking* degli ordini, monitoraggio *customer satisfaction*) è fondamentale, poiché la rapidità di trasferimento delle informazioni (oltre che delle merci) permette rapidi cambiamenti di assetto dei processi, garantendo il successo degli investimenti fatti per l'innovazione di prodotto (R&D).

Scm e pmi - L'introduzione della funzione Scm in una piccola-media impresa comporta alcuni passaggi fondamentali:

- la definizione di una strategia d'impresa e la volontà di adattarvi i propri processi (leader di costo, di servizio, di innovazione);



- l'accettazione di vedere la propria impresa non più organizzata rigidamente per funzioni (commerciale, produzione, logistica, acquisti, pianificazione, manutenzione, ecc), ma per processi orizzontali (*order entry*, *supply chain*, sviluppo prodotto, produzione, *demand planning*, ecc.), all'interno dei quali le singole funzioni operano in armonia per il raggiungimento di obiettivi comuni;

- la considerazione del rapporto con clienti e fornitori non come antagonistico, ma collaborativo (quasi fosse una *partnership*), al fine di vedere il business e i processi come un'integrazione degli uni con gli altri. Questo significa intervenire su cultura, organizzazione, processi e strumenti, vedendo la propria impresa non come un'entità a sé stante, suddivisa in funzioni spesso in conflitto tra di loro, ma come un elemento all'interno di una catena di attori: fornitori-impresa-clienti (*supply chain*), integrati tra di loro.

Benefici e problemi devono essere condivisi tra tutti gli attori, con la finalità di arrivare ad una soluzione ottimale per l'intera catena. All'interno di questo scenario, composto da attori che hanno pesi (capacità economico-finanziaria) e competenze differenti, occorre definire il ruolo di ogni attore, integrato con quello degli altri. Sono esempi di questi approcci catene quali quella farmaceutica (il distributore/grossista si è fatto carico della gestione di tutti gli

stock di catena e di tutta la distribuzione, con frequenze di consegna di quattro volte al giorno; il farmacista ha abbandonato la gestione manuale degli *stock* e la comunicazione cartacea/telefonica per passare completamente agli ordini via Internet), dei cavi elettrici (Pirelli Cavi ha messo a disposizione dei propri clienti un sistema di gestione degli ordini e di tutti i servizi pre/post vendita tali da permettere la gestione via Internet del 90% del proprio fatturato), dei ricambi auto (Rhiag ha organizzato il rapporto di vendita e di consegna con i propri clienti ricambisti puntando fortemente sull'utilizzo di strumenti informatici

via Internet, abbattendo per entrambi gli attori i costi di gestione degli ordini e fornendo in tempo reale le indicazioni sulla disponibilità dei prodotti, oltre che altre informazioni di prodotto; il risultato è l'aver il 60% del fatturato gestito tramite *e-commerce*). L'attore più forte ha investito nell'ottimizzazione dei processi e nell'integrazione dell'intera catena.

Gli attori più deboli (che potremmo identificare nella piccola impresa) hanno modificato il proprio comportamento d'acquisto (rinunciando, per esempio, alla gestione speculativa degli acquisti), privilegiando i benefici dovuti all'integrazione (informazioni disponibili 24 su 24, livello di servizio elevato, ecc.).

In contesti nei quali non vi è un attore più forte (considerazione valida per molte delle piccole e medie imprese italiane: mercato diviso tra molti *competitors*), occorre in ogni caso non dimenticare l'importanza di una visione di catena, sapendo che proprio dalla condivisione delle informazioni nasce la possibilità di creare valore per l'impresa (riduzione tempi di consegna, riduzione degli immobilizzi in scorte, aumento del livello di servizio, ecc.). L'investimento per il miglioramento dei processi non può essere trasferito su un unico attore (come visto per i casi precedenti), ma deve essere sviluppato tra attori *one-to-one* (ogni impresa con i propri fornitori e con i propri clienti), cercando di avere delle economie di scala

▲ dall'adozione di standard comuni. I principali punti di rivisitazione dei processi, da parte del Scm, sono: gestione degli acquisti, programmazione della produzione, gestione delle scorte (materie prime e prodotti finiti), gestione delle vendite e dei trasporti. Per ognuno di questi elementi vi sono tecniche di supporto alla re-ingegnerizzazione dei processi e strumenti informatici in grado di migliorare la gestione e la comunicazione tra gli attori (interni ed esterni all'impresa).

La loro adozione deve tenere sempre presente la coerenza con la strategia dell'impresa (leader di costo, di servizio e di innovazione) oltre che la necessità di un equilibrio tra tecnologia, risorse e persone. Non si può fare innovazione senza muovere contemporaneamente le tre leve: «I risultati della tecnologia non possono avvenire se non viene adattata l'organizzazione» (Woowar). Anche in questo la coerenza tra gli elementi è un tassello fondamentale per il successo di un sistema.

Elementi per il miglioramento del Scm - Come visto nei precedenti paragrafi, parlare di Scm significa parlare di processi interni ed esterni all'impresa, visto con l'occhio di chi vuole integrare gli attori di una stessa catena (fornitori-impresaclienti). Gli elementi chiave per la realizzazione di progetti di Scm passano dalla definizione di una strategia d'impresa, dalla visione delle attività per processi e dalla scelta di modelli organizzativi, strumenti e persone in grado di realizzare il processo obiettivo.

Acquisti - Oltre all'adozione di tecniche finalizzate all'identificazione di nuovi fornitori, con relativa valutazione preventiva (*sourcing*), alla classificazione e monitoraggio di quelli già esistenti (comparazione prezzi, controllo livello di servizio, definizione rapporti di forza, ecc.), si segnala lo sviluppo di un'interessante canale di ricerca di nuovi fornitori: le aste *on line*, fatte attraverso Internet.

L'obiettivo è uscire dagli schemi tradizionali di ricerca, per muoversi all'interno di un canale aperto all'intero mondo.

Approvvigionamenti - Oltre all'elemento prezzo - obiettivo che oggi si raggiunge puntando prevalentemente su mercati emergenti (paesi dell'Est e dell'Asia in modo particolare) - il miglioramento passa attraverso una intensificazione del rapporto con il fornitore che per poter ottimizzare il proprio servizio ha la necessità di conoscerci un po' meglio.

Per farlo è necessario puntare su rapporti di *partnership* e attivare lo scambio di informazioni quali: previsioni di consumo, disponibilità impianti, disponibilità *stock*, ecc. Il risultato atteso è la riduzione comune degli *stock*, il miglioramento del livello di servizio, la riduzione delle urgenze.

Programmazione della produzione - Da anni sono disponibili sul mercato soluzioni quali *materials requirements planning* e *manufacturing resources planning* (Mrp I e II), sistemi *advanced planning system* (Aps) ecc.

Senza entrare nello specifico delle singole tipologie, l'elemento critico di maggior riscontro nelle pmi è dato dalla capacità di gestirne i modelli e le informazioni (criteri di lottizzazione, giacenze di magazzino, disponibilità/capacità degli impianti, ecc.). Le soluzioni informatiche hanno oggi un livello più che soddisfacente di offerta in termini di servizi e di soluzioni, quello che manca è la capacità/cultura d'impresa per l'utilizzo degli stessi, da intendersi sia nella disponibilità all'investimento in una formazione adeguata che all'organizzazione dei processi con una visione ai requisiti dei sistemi informatici.

Gestione stock (materie prime e prodotti finiti) - L'atteggiamento delle pmi su questo argomento è fortemente contrastato; si va dal convincimento che l'unica soluzione è il *just in time* (Jit, scorte nulle) - ma occorre saperne vedere sia l'applicabilità oggettiva che rivedere i processi per adottarlo - alla convinzione che le scorte devono esserci perché più ve ne sono, più si vende.

La sensazione complessiva è che la gestione sia oggi legata più al buon senso che

all'adozione di tecniche di supporto alla gestione di questa risorsa (la scorta è una risorsa, non un semplice costo e, come tale, deve essere gestita).

Uno dei motivi principali di questa mancanza è la scarsa disponibilità di soluzioni informatiche realmente in grado di fornire supporti su questo argomento (quelle che esistono sono orientate alle medio-grandi imprese e quindi con costi d'accesso molto elevati).

Per uscire da questo vuoto d'offerta, occorre sicuramente aprire un confronto fra impresa e società di servizi, per trovare soluzioni serie ed esaustive.

Gestione magazzini (*handling*, persone, ecc.) - Il miglioramento delle performance passa dall'adozione di soluzioni informatiche di supporto fino all'ottimizzazione degli spazi fisici (scelta dell'ubicazione), dell'utilizzo del personale (percorsi ottimizzati di prelievo, versamento), dei carichi-scarichi contabili (adozione di *bar-code*, ma in prospettiva di tecnologie *radio frequency identification* (Rfid)).

Customer service - Conoscere per migliorare. Con queste tre parole definirei il primo obiettivo di un progetto di Scm focalizzato sul *customer service*. La sensazione è che la conoscenza di cosa il cliente intenda per servizio (quello percepito) sia oggi molto lontano da quello misurato e gestito dall'impresa (quello fornito).

La tendenza è concentrarsi (per chi lo fa) su obiettivi di miglioramento del servizio fornito, senza una reale convinzione che questo rappresenti veramente quello percepito dal cliente (ci siamo mai chiesti se il cliente preferisce un servizio abbastanza tempestivo, ma con un tempo molto variabile, oppure un servizio meno tempestivo, ma estremamente puntuale?). Uno studio serio in tale senso rappresenta il primo passo per una gestione del *customer service* e sicuramente una focalizzazione più efficace degli sforzi dell'impresa. ■

**Ingegnere gestionale e temporary manager, si occupa di consulenza specialistica nella supply chain.*
Intermedia di Maffei Guglielmo e C. snc