

Come innovare la catena distributiva per renderla ottimale

di Davide Mondaini Partner Dimensione Consulting S.r.l.

Nel mercato globale i costi di transazione, per effetto delle innovazioni tecnologiche, si vanno riducendo in modo sensibile. Le imprese devono sviluppare modelli organizzativi e forme operative che siano in grado di rinnovare e rafforzare le relazioni esistenti tra tutti gli attori della supply chain. L'innovazione informatica applicata alla catena «approvvigionamento/distribuzione» potrà, con la costituzione di reti d'impresе, sfruttare appieno le sinergie tra gli elementi informativi, accrescendo la qualità dei servizi legati al prodotto e creando valore.

Le aziende oggi vanno verso una configurazione che si presenta nella forma di nodi all'interno di reti complesse poste in relazione al consumatore finale.

L'integrazione all'interno di *supply chains* articolate comporta un salto innovativo nella gestione della logistica (1). Diviene così indispensabile migliorare la visione d'insieme sia del flusso dei materiali sia del flusso delle informazioni.

Considerare gli intermediari dei semplici interlocutori a monte (fornitori) ed a valle (canali distributivi) può essere limitativo: occorre, al contrario, interagire con tutti gli attori della catena, iniziando da coloro che erogano le materie prime sino al consumatore finale. La ricerca di *partnership* (2) e la costruzione di reti (si parla anche di *costellazioni* d'impresе) va collegata alla constatazione, emersa nelle aziende e che si rafforzerà sempre più in futuro, sulla cruciale importanza di almeno tre fattori che condizioneranno in modo pesante la capacità competitiva:

- il valore offerto al consumatore finale è funzione del complesso dei contributi resi disponibili in tutta la catena di fornitura;
- la catena tende a divenire sempre più articolata (numero sempre maggiore di interlocutori e nodi lungo la catena stessa) a causa della concentrazione delle imprese sulle *core competence*;
- l'elemento determinante per garantire il valore atteso dal consumatore è gestire, nel modo più efficace ed efficiente, lungo tutta la catena, merci, fondi e soprattutto informazioni.

Gli effetti della tecnologia sul management

Tra i fattori enumerati l'informazione gioca ed esprime un ruolo di primo piano, sia nell'innovazione della catena approvvigionamento/distribuzione, sia in altri importanti processi di cambiamento aziendale.

Peter F. Drucker in un suo recente lavoro (3) pone l'attenzione proprio sul significato originale e sul diverso obiettivo delle informazioni a supporto degli attuali paradigmi di management oltre a sottolineare il ruolo determinante della tecnologia che le governa e le coltiva.

Gli strumenti forniti dall'innovazione tecnologica costituiscono un fattore imprescindibile per la corretta e tempestiva gestione di merci, fondi e informazioni impattando l'intera catena approvvigionamento/distribuzione.

Nell'esperienza maturata, quando si esamina l'approccio che gli imprenditori hanno verso forme di

Note:

(1) Sull'applicazione delle nuove tecniche informatiche in realtà aziendali di dimensioni sovranazionali, si veda l'Insero di A. Biglia, *Nuove frontiere della logistica: un caso aziendale*, apparso in «Amministrazione&Finanza», n. 7/2000.

(2) Il termine *partnership* significa finalità comuni ma, talvolta, nasconde conflitti tra mentalità, interessi e obiettivi differenti tra i vari attori della *supply chain* che possono assumere la forma di vere «lotte per il potere». Sul tema si veda, M. Olivotti: *Partnership nella supply chain paradosso o contraddizione?*, in «Sistemi e Impresa», n. 4/1997, Este, Milano.

(3) Peter F. Drucker: *Le sfide di management del XXI secolo*. Franco Angeli, 1999.

gestione, abbiamo avuto modo di constatare in modo diretto, emerge la presenza contestuale di ansie e preoccupazioni per alcuni dirigenti aziendali. Questi vedono nella tecnologia stessa il loro principale concorrente anziché la loro arma più efficace.

Quale motivazione spinge alcune direzioni aziendali a percepire l'innovazione tecnologica come un pericolo alla loro stessa sopravvivenza?

Una risposta adeguata viene fornita da un lavoro pionieristico riguardante i costi di transazione, sviluppato da Ronald Coase diversi anni fa (4).

Il costo di transazione come illustrato da R. Coase nel suo lavoro può essere rappresentato con un esempio. Immaginiamo di lavorare in una media impresa e di aver esaurito le graffette per la nostra cucitrice, di certo non le acquisteremo in un negozio, ma verrà inoltrata una richiesta formale all'ufficio acquisti che ha in dotazione una scorta di caricatori per graffette e le mantiene a disposizione. Ogni società possiede, infatti, una dotazione di elementi-base per il funzionamento regolare del processo produttivo, a prescindere dai costi di mantenimento delle rispettive scorte.

Nella realtà operativa delle aziende la richiesta di beni non viene, di solito, espressa in modo indifferenziato al mercato. La ragione di tale modo di agire consiste nel fatto che anche se potessimo procurarci le medesime graffette, allo stesso prezzo, dovremmo comunque garantirci la loro disponibilità: scoprire cioè quali negozi detengono i beni di cui abbiamo bisogno e il loro prezzo, scegliere il negozio più vicino e con il prezzo migliore, accertare che il prezzo pagato sia veramente quello concordato e, se le graffette risultano difettose, restituirle per la sostituzione o trovare un'alternativa diversa.

I costi di transazione

Se le operazioni appena descritte nell'esempio spiegano una transazione molto semplice; può essere facilmente compresa la mole e complessità delle informazioni richieste qualora si debbano reperire tutte le materie di cui abbisogna il normale processo produttivo. A questa eventualità andrebbe anche messo in conto lo sforzo di concordare il prezzo, redigere un contratto, ispezionare le merci ed eventualmente ricorrere al sistema legale per richiedere l'applicazione coattiva del contratto.

L'insieme di queste incombenze rappresenta quelli che vengono definiti i *costi di transazione* e che possono essere indotti da una serie di inefficienze imputabili al mercato. In realtà il prezzo di una merce o di un servizio sconta una serie più o meno ampia di inefficienze che vanno a confluire, elevandolo, sul prezzo del bene o servizio. I costi di transazione possono essere ricondotti a sei tipologie differenti:

- *costi di ricerca*, compratori e venditori devono effettuare ricerche e potersi trovare in un mercato aperto, sempre più vasto e disorganizzato;

- *costi di informazione*, per i compratori, individuare le caratteristiche dei prodotti, dei servizi offerti, costo base, margini di profitto e qualità; per i venditori, individuare la situazione finanziaria e lo stato di bisogno (che può portare a un prezzo più o meno elevato) del compratore;

- *costi di contrattazione*, compratori e venditori stabiliscono le condizioni di una vendita o di un appalto di servizi; tale attività potrebbe comprendere incontri, telefonate, corrispondenza, depliant, materiale stampato, posta, intrattenimento del cliente e costi legati alla stipula del contratto;

- *costi di decisione*, per i compratori valutare le condizioni d'offerta confrontandole con quelle di altri potenziali venditori e sviluppare le procedure interne quali l'approvazione all'acquisto intesa a garantire che questo sia conforme alle politiche dell'organizzazione;

- *costi di verifica, e sorveglianza*: compratore e venditore prendono misure idonee a garantire che le condizioni pattuite per la compravendita corrispondano allo scambio effettivo di beni e servizi. In questa voce potrebbero rientrare l'ispezione dei beni e qualsiasi negoziato avente a che fare con una consegna o un pagamento tardivo o inadeguato;

- *costi d'esecuzione forzata*, compratori e venditori corrono ai ripari in caso di inadempienza attuando varie misure che possono andare da uno sconto ad altre penalità concordate fino a costose liti giudiziarie.

Da questo sintetico esame emerge che i costi di transazione possono riguardare livelli insignificanti di spesa o, al contrario, riferirsi a cifre di molto superiori al valore della stessa transazione. Ronald Coase, nella sua ricerca, conclude affermando che le imprese vengono create proprio perché il costo addizionale da sostenere per organizzarle e mantenerle è minore dei costi di transazione che si devono sostenere per utilizzare il mercato.

Alla domanda poi di : quali attività un'impresa deve svolgere al suo interno, Coase conclude affermando che un'impresa deve svolgere all'interno soltanto quelle attività che non possono essere svolte in modo più economico dal mercato.

Questa è la ragione per cui la tecnologia, dopo essere stata tanto tempo la fedele servitrice delle imprese ora, in alcuni casi, rappresenta un pericolo. Infatti, oltre ai costi di gestione interni alle imprese la tecnologia riduce anche quelli del mercato. In altri termini l'impresa diviene più efficiente, ma nello stesso tempo il mercato innova nella medesima direzione. Permane, però, una differenza sostanziale: i costi del mercato, per effetto della tecnologia, si riducono

Nota:

(4) Cfr., *The Nature of the Firm*, pubblicato nel 1937 nella rivista, «Journal of Law, Economics and Organization», dove Coase spiega la natura dei costi di transazione, scoperta che gli valse, cinquant'anni più tardi, il premio Nobel.

molto più velocemente dei costi interni alle imprese. La conseguenza immediata di tale nuova realtà è che oggi acquistare le graffette per la nostra cucitrice sul *World Wide Web* non è certo un'operazione senza attriti, ma è più agevole dell'acquisto nel modo usuale e, forse, è già più economica rispetto alla burocrazia d'impresa. Se *Coase* aveva ragione allora sono anche vere le seguenti conclusioni:

- le nuove tecnologie stanno riducendo, in molti casi vistosamente, i costi di transazione di quasi tutti i beni ed servizi;
- la riduzione dei costi nel mercato aperto sta avvenendo molto più rapidamente che all'interno delle imprese.

Quali componenti di costo possono venire ridotti?

Può essere utile a questo punto porre un quesito: cosa può accadere quando diventa maggiormente economico operare tramite mercato? La sola risposta ammissibile diventa allora: l'impresa riduce le proprie dimensioni. Qualora sia corretta l'intuizione di Ronald Coase anche a proposito della relazione fra imprese e costi di transazione allora è possibile dedurre che al tendere a zero dei costi di transazione, nel mercato aperto, anche la dimensione dell'impresa tende a zero (5).

Il calo dei costi di transazione nel mercato aperto provoca inoltre un secondo importante effetto: costringe i partecipanti delle *supply chain* a riconsiderare chi, in ultima analisi, cattura i margini di guadagno. Quasi tutte le *supply chain*, dalle derrate alimentari ai beni di consumo, comprendono una vasta serie di attori intermediari, quali grossisti, finanziatori, assicuratori, trasportatori e gestori di depositi. Questi intermediari contribuiscono a ridurre i costi di transazione per le funzioni svolte all'esterno dell'impresa, ossia, mediano fra l'impresa e il cliente. Il loro intervento però è utile alla transazione soltanto se ha un costo minore rispetto all'espletamento delle stesse funzioni da parte del mercato. Quando compratori e venditori possono incontrarsi pagando un prezzo molto basso (ad esempio attraverso internet) viene meno la necessità di utilizzare mediatori, agenti, rivenditori ecc. Da una parte, quindi, le transazioni complesse stanno diventando sempre più disaggregate (anche per effetto della concentrazione da parte delle imprese sulle loro *core competence*) e gli intermediari che non aggiungono un vero valore rispetto a quello ottenibile dal mercato aperto, vengono *disintermediati*, ossia «tagliati fuori».

Conseguenza diretta di questo evento sulle catene approvvigionamento/distribuzione è un accorciamento e concentrazione sulle *core competence* che esprimono i nodi portanti della nuova rete.

Come reazione a questo fenomeno molte organizzazioni hanno già appaltato varie funzioni all'esterno (outsourcing), quali la funzione trasporti, la funzione acquisti, l'organizzazione delle trasferte dei dipen-

denti, l'elaborazione dei dati di contabilità a partner esterni che grazie all'effetto delle economie di scala, riescono ad ottenere buoni livelli di economicità.

Outsourcing, ridimensionamento e concentrazione sulle proprie *core competence* sono chiari e significativi effetti della *new economy*.

Volumi e velocità delle informazioni

Un ultimo aspetto su cui vogliamo soffermare la nostra attenzione riguarda il volume e la velocità di circolazione delle informazioni. Al crescere del flusso di informazioni disponibili, le organizzazioni divengono sempre meno capaci di celare i costi aziendali e non sono più in grado di far pagare ai clienti le proprie inefficienze. Esse devono quindi focalizzarsi, come affermano Gary Hamel e C.K. Prahalad in *Competing for the future*, su quelle attività che aggiungono valore (6). In questi casi si tratta di quelle attività che possono essere svolte tenuto conto della competenza su scala operativa e di altre caratteristiche distintive più loro proprie. Il modo di operare riscontrato in molte aziende di successo si manifesta, appunto, attraverso la ricerca di un nuovo equilibrio, una nuova dimensione aziendale, dove l'azienda si estrinseca come «nodo» all'interno di reti complesse che comunicano con il consumatore finale.

Alla luce di tali e profondi mutamenti, primo fra tutti la riduzione dei costi di transazione nel mercato aperto, la gestione della catena d'approvvigionamento/distribuzione (7) deve, di necessità, essere prontamente e profondamente rinnovata.

Praticare prezzi competitivi, migliorare costi ed efficienza interna, selezionare in modo efficace i fornitori, rinnovare le strutture logistiche ed altro rappresentano soluzioni necessarie ma non sufficienti. Si rende indispensabile, per le imprese di qualsiasi settore e attività, realizzare un rinnovamento profondo che consenta di superare i confini dell'organizzazione creando una rete logistica avanzata di cui facciano parte fornitori e clienti, basata su uno spirito e su rapporti, fra partner, fornitori e clienti, completamente rivisti.

Il cammino verso l'innovazione richiede grandi sacrifici, una chiara visione d'insieme, dedizione, creatività e duro lavoro. L'esperienza ci ha dimostrato, in effetti, che non esistono scorciatoie o ricette magiche per migliorare la catena d'approvvigionamento/di-

Note:

(5) Si veda Larry Downes e Chunka Mui in *Killer App*, Etas 1999. Gli autori definiscono la relazione come «legge di contrazione».

(6) Una metodologia per individuare le attività che non aggiungono valore è presentata da D. Mondaini in «Amministrazione&Finanza», nn. 20, 21, 22 del 1999.

(7) Con catena d'approvvigionamento/distribuzione intendiamo definire tutto il processo di internal ed external supply chain; per un approfondimento si veda, Davide Mondani, *Il controllo dei costi e delle prestazioni del sistema logistico*, in «Amministrazione&Finanza», n. 4/2000.

Strategie logistico-produttive

istribuzione e l'azienda che crede di poter passare subito alla realizzazione di una rete approvvigionamento/distribuzione può andare incontro a grandi delusioni. Esiste, e l'esperienza lo dimostra, un percorso obbligato che non può venire deviato o reso più breve.

Prima di affrontare l'innovazione della propria catena approvvigionamento/distribuzione attraverso la costruzione di una rete d'impresе occorre affrontare almeno due fasi propedeutiche: fasi che definiamo di miglioramento interno.

La Tavola 1 pone in relazione, nella matrice presentata, le fasi citate con quelli che potremo definire *elementi critici* della gestione della catena approvvigionamento/distribuzione ovvero *leader, benefit, aspetti cruciali, strumenti, linee guida, modelli, alleanze e formazione*. Il modello di rinnovamento che proponiamo si basa infatti su *quattro livelli* complessivi che rappresentano per l'impresa, quando desideri innovare il proprio processo logistico, le fasi di lavoro da affrontare.

Nei primi due livelli, interni, la ricerca dei miglioramenti avviene appunto all'interno dell'organizzazione, mentre nei restanti due livelli le aziende si alleano ad altre per realizzare reti e ricercare un posizionamento strategico lungo la catena, la ricerca del miglioramento, in questo caso, avviene coinvolgendo in modo deciso l'*esterno*.

In quest'ultima parte dell'intervento cercheremo di descrivere le caratteristiche principali di ogni fase in relazione ai diversi elementi critici riscontrabili in ogni fase del processo di rinnovamento della catena approvvigionamento/distribuzione.

Misurare e migliorare in azienda: prima fase

Nella *prima fase* l'azienda inizia a prendere coscienza della necessità del miglioramento della catena approvvigionamento/distribuzione. Assume una rilevanza notevole, ancora prima di ricercare modalità di miglioramento, poter disporre di elementi valutativi che permettano di scoprire dall'interno l'azienda. A questo scopo misurare costi e prestazioni del propria *internal supply chain* diviene un passaggio cruciale.

Una volta presa coscienza delle prestazioni e dei costi occorre passare all'azione. In questi casi e a questa fase, purtroppo, la tentazione di focalizzarsi sui costi dei beni e dei servizi acquistati (e non quindi sull'attività di approvvigionamento) è elevata. Quando però il costo viene semplicemente trasferito al fornitore (ad esempio costretto a tenere le scorte a magazzino, in cambio di un suo miglior posizionamento di volumi), le economie realizzate nel sistema di approvvigionamento saranno soltanto apparenti.

Presto o tardi il fornitore cercherà di trasferire su

Tavola 1 • Livelli di innovazione nella catena approvvigionamento/distribuzione

Fasi di lavoro	Miglioramento interno		Miglioramento esterno	
	<i>prima fase: misurazione e miglioramento interno</i>	<i>seconda fase: eccellenza interna</i>	<i>terza fase: realizzazione della rete</i>	<i>quarta fase: leadership di settore</i>
Elementi critici				
Leader	Responsabile approvvigionamento /Responsabile commerciale	Responsabile servizi informativi / Responsabile approvvigionamento	Direzione generale / azienda	Team di managers
Benefit	Economie varie	Miglioramenti in tutta la catena interna	Miglioramenti su tutta la catena interna/esterna	Vantaggio competitivo di rete
Aspetti cruciali	Scorte, trasporti, gestione ordini	Reengineering del processo logistico	Previsioni, planning e servizio al cliente interaziendale	Il cliente finale, la rete e i suoi nodi
Strumenti	Focus-group, eccellenza delle funzioni	Benchmarking con le pratiche migliori, contabilità per attività	Commercio elettronico	Sistemi d'informazione virtuale, extranet, internet intranet
Linee guida	Dati sui costi e sulle prestazioni, ricerca di una definizione di processo di logistica integrata	Mappatura processo, obiettivi di miglioramento	Modelli di calcolo dei costi sull'intera catena, processi distintivi, core competence	Ricerca del collegamento più efficace-efficiente domanda offerta
Modello	Nessuno	Catena d'approvvigionamento distribuzione	Interaziendale	Mercato globale
Alleanze	Riduzione numero fornitori	Il partner migliore	Alleanze formali	Joint ventures
Formazione	Competenze di team	Competenze di leadership	Competenze di partnering	Competenze di costruzione di reti

qualche nodo della rete i suoi costi o nella peggiore delle ipotesi, non potendo mantenere livelli accettabili di economicità, sarà costretto ad abbandonare la rete stessa causando disagi e costi a tutte le aziende in rete. Economie effettive e durevoli si raggiungono soltanto quando tutta la rete elimina completamente il bisogno di scorte, semplificando ad esempio il processo o diminuendone il fabbisogno. Nella pratica, durante la riorganizzazione della catena, si presentano spesso scelte di *make or buy*: ristrutturare il processo e continuare a svolgerlo all'interno oppure affidare il processo a una azienda esterna e concentrarsi sulle *attività-chiave*.

Mancando spesso, nella media impresa, una responsabilità di logistica integrata, la supervisione del cambiamento può essere affidata al responsabile dell'approvvigionamento o in alcuni casi (là ove prevalga la funzione distribuzione) al responsabile commerciale. Gli obiettivi dei progetti di miglioramento, in questa fase, riguardano la riduzione dei costi e il conseguimento di economie varie (es. economie conseguenti all'aumento della rotazione delle scorte).

Tipico dello sviluppo della prima fase è la concentrazione su specifiche aree di intervento, scorte, trasporti, gestione ordini e altre. Hanno origine e si nascondono spesso proprio in questi aspetti organizzativi inefficienze e livelli eccessivi di assorbimento di costi. La ricerca dei miglioramenti avviene attraverso tecniche di lavoro di gruppo e l'utilizzo di alcuni strumenti atti a migliorare l'efficacia dei team (diagrammi di flusso ecc).

Le linee guida sono rappresentate dai dati di costo e finanziari, anche se già in questo stadio si possono trovare forme rudimentali di contabilità per attività, mentre non vengono utilizzati modelli formali, ma soltanto strumenti di facilitazione del lavoro come quelli appena citati. A questo stadio, ancora, possono essere esaminate quali eventuali possibilità, in concreto, esistano di poter ridurre il numero dei fornitori passando poi alla verifica dei presupposti per alleanze.

La formazione si concentra sulle competenze del team di lavoro, sull'analisi dei problemi e sulle modalità per risolverli. Quando poi viene portata a termine con successo la *prima* fase, si possono registrare riduzioni di costi ed efficienze rilevanti, ma il risultato più immediato consiste nell'aumento dell'apprendimento da parte di tutta l'organizzazione e nell'aver fatto maturare le premesse per il passaggio alla *seconda* fase.

Realizzare l'eccellenza all'interno: seconda fase

Con la *seconda* fase si persegue l'eccellenza dei processi logistici interni (internal supply chain) attraverso un utilizzo significativo della tecnologia e del *reengineering* dei processi.

La tecnologia assume via via un'importanza sempre maggiore, le prestazioni logistiche vengono monitorate ed i costi continuamente rivalutati. Diviene fon-

damentale a questo punto la gestione delle informazioni, lungo la catena, tramite un software adeguato allo specifico obiettivo (8).

Il fattore che promuove la ricerca verso il miglioramento consiste nella consapevolezza che è possibile ottenere altri benefici, oltre a quelli appena descritti, connessi soprattutto ai costi ed al capitale investito. A tal proposito, i principali benefit della *seconda* fase possono riguardare:

- la riduzione dei tempi di ciclo;
- la riduzione di errori e la riduzione delle attività a basso valore;
- la riduzione di materiali a magazzino;
- la riduzione di rotture di stock.

Attraverso la gestione integrata delle informazioni (dai clienti ai fornitori) si ricerca il salto prestazionale lungo la catena, attraverso obiettivi fissati anche mediante azioni di benchmarking. Assumono, quindi, un ruolo importante le nuove logiche di gestione dei costi: costi per attività. Anche la responsabilità del cambiamento rispecchia l'importanza della tecnologia dell'informazione che nel caso specifico investe anche il responsabile dei servizi informativi aziendali.

La ricerca dell'eccellenza obbliga, da una parte, le funzioni coinvolte nel processo logistico alla ricerca di una maggiore cooperazione e, dall'altra spinge verso un'integrazione dei sistemi informativi al fine di facilitare lo scambio elettronico delle informazioni. Questo facilita lo sviluppo di alleanze e partnership con fornitori e clienti lavorando con essi sul miglioramento della relazione che diventa, per l'integrazione delle informazioni, enormemente più stretta.

In questa ipotesi, piuttosto che una riduzione dei fornitori (come nella *prima* fase), verranno ricercate vere e proprie partnership selezionando i partner che possono seguire l'azienda sulla strada del rinnovamento della catena logistica. Con il progredire di questa fase si cerca di inserire, all'interno dell'azienda, il concetto di rete totale e quindi la formazione si focalizza sulle competenze della leadership. Nonostante i passi in avanti che un'organizzazione può aver compiuto, al termine di questa fase, corre il rischio di rimanere in mezzo al guado.

Il sentiero che conduce alla leadership di settore prevede, in effetti, ancora salite faticose e rischiose, ma anche successi nel caso di riuscita. Il cammino del

Nota:

(8) In questo contesto per intranet si intende una rete elettronica privata e relativamente costosa grazie alla quale un'azienda ed il suo personale interno ha accesso ad informazioni riservate che consentono di aggiungere valore alle operazioni della catena d'approvvigionamento/distribuzione. Queste reti devono essere sicure e consentono ai singoli impiegati di condividere le informazioni usando i medesimi protocolli e standard di internet. Per extranet intendiamo invece una rete privata progettata per usare internet come mezzo di comunicazione di informazioni interne ed esterne da condividere fra determinate persone. Progettata in collaborazione con fornitori, clienti e partner diventa un sistema di comunicazione di informazioni riservate.

miglioramento deve proseguire con il passaggio alla fase *terza* con la quale l'azienda entra nel «miglioramento esterno».

Creare e far funzionare la rete: obiettivo della terza fase

Continuare ad investire energie e risorse per la ricerca di ulteriori miglioramenti interni può facilitare il raggiungimento di ulteriori economie, ma non potrà fare compiere quel salto innovativo perseguibile solo con il passaggio al *terzo* livello che prevede la realizzazione di una rete. Per raggiungere il *terzo* livello dell'innovazione della catena approvvigionamento/distribuzione, l'azienda deve impegnarsi a compiere un passaggio importantecambiando radicalmente il proprio orientamento: da interno a esterno.

Il motivo di fondo, di tale ricerca di cambiamento è chiaro: il successo andrà sempre più alle migliori reti e non alle migliori aziende. Come rappresenta la Tavola 1, il leader che si fa carico dello sviluppo della fase *terza* deve essere in grado di esprimere le decisioni della Direzione e deve poter ottenere, al bisogno, tutte le risorse necessarie.

Con lo sviluppo della *terza* fase il management mira a costruire una rete di partner esterni impegnati ad aggiungere valore per il consumatore finale, mentre l'obiettivo finale che si pone consiste nel ridisegno dell'intera rete approvvigionamento/distribuzione.

Come già espresso in precedenza, uno sviluppo corretto della *terza* fase richiede cambiamenti decisi nell'approccio aziendale. Per questo motivo, è consigliato procedere attraverso lo sviluppo di un *progetto-pilota*. L'avvio del progetto in questione prevede la selezione di alcuni clienti e fornitori e l'identificazione di obiettivi chiari e circoscritti (riduzione dei tempi di consegna su tutta la *supply chain*, riduzione di capitale circolante investito nei magazzini della rete ecc..) che rappresentano solo una parte dei benefici conseguibili con l'intero sviluppo della fase. Qualora il *progetto-pilota* riscuota successo solo allora esso potrà essere esteso all'intero complesso organizzativo.

Le aziende che riescono a realizzare *vere catene* sono in grado, nel contempo, di perseguire:

- un miglioramento radicale delle relazioni interaziendali in modo da poter passare da un'eccellenza interna a una di tipo esterno;
- un miglioramento dei sistemi di previsione operativa, che cambiano da sistemi basati su previsioni/informazioni storiche a sistemi basati su informazioni reali supportate da una rete informatica condivisa;
- un miglioramento del processo di planning, in grado da un lato, di soddisfare i clienti più importanti e dall'altra di comunicare in tempo reale con i fornitori;
- un miglioramento dei parametri di controllo del processo produttivo che riducano il livello di scorte;
- un miglioramento del servizio al cliente superiore a quello di altre reti.

L'obiettivo di fondo che si persegue al *terzo* livello consiste, in ultima analisi, nel creare una vera strategia di business comune attorno a consumatori e mercati che offra il tipo di remunerazione necessario per investimenti futuri e per una crescita sostenibile.

Con il *terzo* livello entrano in gioco anche nuovi strumenti, uno per tutti il commercio elettronico. Nella misura in cui l'alleanza si consolida cresce nella stessa direzione l'importanza del commercio elettronico; dall'approvvigionamento iniziale alle consegne, passando per il planning e la produzione, i differenti partner possono seguire i flussi diretti della domanda che viene soddisfatta in tempo reale.

Vengono perfezionate le tecniche di vendita più adatte per sfruttare in modo efficace le comunicazioni elettroniche ed i venditori hanno in tempo reale un quadro dei flussi di rete diretti ai possibili clienti.

Le *linee guida* riguardano invece la misurazione dei costi e delle prestazioni della *supply chain* e la capacità, delle imprese di concentrare le loro risorse sulle competenze che le distinguono dalle altre realtà economiche. Il modello di riferimento diviene necessariamente interaziendale e si ricercano alleanze formali; inoltre, le organizzazioni, arrivate a questo stadio di innovazione, necessitano di una formazione che illustri loro in che modo le relazioni esterne possano migliorare le performance future.

Leadership di settore: quarta fase

Si persegue in questa fase una perfetta interazione fra i componenti dell'intera rete, dal primo fornitore al consumatore finale; si è senz'altro in presenza di una estensione globale della rete, più business cooperano a soddisfare i bisogni del mercato.

Nella rete, costruita con lo sviluppo della fase precedente, si nota, da un parte, un flusso bidirezionale e continuo che porta al consumatore prodotti e servizi, nel tempo più breve ed a zero difetti; dall'altra si delinea invece un flusso bidirezionale e continuo di informazioni che supporta tutta la rete.

Idealmente tutte le direzioni aziendali dovrebbero entrare nel team direttivo che guida la ricerca dell'eccellenza della rete, capita più spesso invece che siano i managers dell'organizzazione «più potente» a tirare le fila. A questo stadio d'innovazione i vantaggi economici e di miglioramento del servizio sono percepibili in modo concreto a tutti i fruitori della rete e il principio guida proposto appare in tutta la sua semplicità: la rete è il nuovo strumento primario di business. Questa condizione si manifesta quando vengono soddisfatte le seguenti operazioni:

- ridefinire e razionalizzare l'organizzazione e la struttura dell'intera catena approvvigionamento/distribuzione;
- adottare una pianificazione più concertata possibile fra tutti partner;
- progettare, in collaborazione con nuovi partner,

Strategie logistico-produttive

prodotti/servizi al fine di rendere massima la *customer satisfaction*;

- dotare i partner di tecnologie e sistemi informativi adeguati agli obiettivi prefissati e compatibili con i medesimi

Una esecuzione integrale delle operazioni sopra delineate può sostenere il successo della *quarta fase* di rinnovamento e garantire di conseguenza vantaggi per tutte le aziende della catena.

La ricerca del vantaggio competitivo, in questa fase, richiede una decisa messa a fuoco ad opera delle aziende legate dalla *supply chain* sugli strumenti più innovativi forniti dall'attuale tecnologia. In questi casi si parla di interfacce ad alta tecnologia ovvero sistemi internet, intranet ed extranet.

Un modello organizzativo adeguato a sostenere questo stadio deve per necessità rivolgersi al mercato globale; diviene perciò di vitale interesse il coinvolgimento di altri soggetti economici, di alleanza: per cui le joint ventures rappresentano il veicolo ideale che permette di utilizzare, al meglio, le risorse comuni.

Conclusioni

L'innovazione della catena approvvigionamento/distribuzione richiede il rispetto di tempi e di fasi di lavoro precise, per lo sviluppo delle quali le nuove tecnologie forniscono strumenti molto efficaci e indi-

spensabili per realizzare reti di imprese connesse e per integrare clienti, fornitori e partner.

Tuttavia questi vanno utilizzati, al momento giusto e, soprattutto, nella fase di rinnovamento e di sviluppo della catena più opportuna. Sia perché sarebbe oltremodo sconveniente, per un'impresa, consentire ai propri clienti e fornitori di entrare in «casa propria» (anche se solo virtualmente) mostrando un allarmante disordine ed una pesante disorganizzazione; sia soprattutto perché l'applicazione corretta e non superficiale (non usando quindi il sito internet come se fosse una brochure aziendale) delle nuove tecnologie presuppone un livello di capacità e di competenze non sempre immediatamente disponibili all'interno delle imprese.

Bibliografia

- Coase, Ronald H, «The Nature of the Firm: Origin», in *Journal of Law, Economics, and Organization* 4, n. 3/1998.
- Hamel, Gary e C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- Downes, Larry e Mui Chunks, *Killer App*, Etas, 1999.
- Livraghi Giancarlo, *La coltivazione dell'internet*, Il Sole 24 ore, 2000.
- Drucker F. Peter, *Le sfide di management del XXI secolo*, Franco angeli, 1999.