

La globalizzazione sta influenzando molte dimensioni della supply chain e delle operations

Le recenti catastrofi e richiami di prodotti nella, altamente globalizzata, industria dei giocattoli hanno evidenziato la vulnerabilità e fragilità delle supply chain globali. Come ricostruire – velocemente – scorte difettose? Come assicurare la qualità dei prodotti da una distanza di parecchie migliaia di chilometri? Come instillare valori coerenti ed etica d'impresa nei partner dei partner, sempre a distanza? Come ricostruire la reputazione danneggiata – forse distrutta – da azioni (o inazioni) dei partner della supply chain globale? Ne abbiamo discusso con l'esperto di logistica Stefano Bianchi.

di **Claudio Casati**

Supply Chain & Operations Management (SCOM) - l'area della pianificazione e gestione delle attività di approvvigionamento, di trasformazione/ produzione e di consegna - sta cambiando dall'attuale orientata all'evasione degli ordini, pilotata dai costi, focalizzata sull'esecuzione, alla futura focalizzata sulla strategia, orientata ai progetti e non ai processi, dinamica, guidata da obiettivi multipli. SCOM sta diventando una competenza chiave; il focus sta passando dalla "gestione" alla "progettazione", ad alto tasso di innovazione, dei prodotti, dei processi e della intera supply chain. Il fenomeno della globalizzazione sta influenzando molte dimensioni della pianificazione della supply chain e delle operations. La globalizzazione non è qualcosa che sta arrivando, qualcosa a cui dobbiamo prepararci; è una realtà ormai consolidata da parecchi anni. Una realtà molto dinamica con la quale dobbiamo confrontarci. Ne abbiamo discusso con l'ingegnere Stefano Bianchi consulente logistico, dal 1992 partner di Alfa Coplan, società di consulenza e formazione logistica specializzata nella progettazione di magazzini e layout industriali; dal 1995 membro della commissione logistica UNI; dal 2005 membro del Management Board di SCG AG, società internazionale di consulenza logistica con sede a Ulm, Germania.

Come sono cambiate o stanno cambiando le attività di approvvigionamento e acquisti a seguito della globalizzazione?

Appena si cita l'approvvigionamento offshore, immediatamente viene a mente la Cina. Ma offshoring non è solo Cina. Sia in Asia, che in Centro e Sud America, o Africa esistono paesi che hanno manodopera con buona formazione professionale e altamente motivata, e adeguate tecnologie in grado di produrre, a bassi costi, a livelli world-class. Per gli addetti agli acquisti, la sfida maggiore è diventata bilanciare le fonti con i mercati; valutare il rischio di condividere disegni e tecnologie con partner che non hanno lo stesso atteggiamento di rispetto verso la proprietà intellettuale dei paesi occidentali; trovare il trade-off tra qualità, affidabilità e costi. La situazione rimane comunque in movimento. Per esempio, se consideriamo che il petrolio ha superato i 100 dollari al barile possiamo incominciare a pensare che alcune economie della globalizzazione siano destinate a svanire. Il rationale alla base dell'outsourcing è sempre stato che l'alto-costi del lavoro poteva essere sostituito dai bassi-costi dei trasporti. Se ciò scompare il risultato potrebbe essere una radicale ristrutturazione della rete di rifornimento globalizzata.

Quali sono gli impatti sulla gestione delle scorte?

I livelli totali di scorte in una supply chain globale sono inevitabilmente destinati a salire. Nei calcoli di pianificazione degli inventari, l'aumento della incertezza dovuta alla globalizzazione estesa, genera maggiori scorte di sicurezza per compensare le variazioni nei tempi di consegna da parte dei fornitori lungo la catena. Un altro fattore destabilizzante è la congestione dei porti. Dall'inizio del 21° secolo, la logistica costituisce il rationale di sviluppo dei porti. Le principali funzioni dei porti si sono estese: cargo handling, immagazzinamento, trade, trasformazione industriale, distribuzione container, controllo logistico. Il cargo dominante è rappresentato da container e flusso informativo (supply chain). La risposta, ancora inadeguata, dei porti allo sviluppo dei traffici crea ulteriore incertezza con aumento dei tempi e delle scorte. Le conclusioni sono che le scorte necessarie per garantire un adeguato livello di servizio, potrebbero aumentare enormemente – a multipli delle quantità che eravamo abituati a considerare quando l'approvvigionamento era locale – indipendentemente dalla localizzazione delle fonti di approvvigionamento. Anche perché si sta raggiungendo il limite nell'utilizzo delle tecniche, quali il postponement, utilizzate per ridurre gli effetti sugli inventari dei tempi di consegna e della incertezza.

Quali sono gli effetti della globalizzazione sulle reti distributive?

La realizzazione di reti distributive efficaci in termini di tempi e costi è diventata molto più complessa con la globalizzazione. Non solo le fonti di approvvigionamento sono state riorganizzate a seguito della globalizzazione ma anche i mercati tendono verso una diversità globale. Quella che era un insieme di semplici strutture "hub & spokes" nazionali o regionali di produzione/ distribuzione tende a diventare una complessa rete di soluzioni integrate per fonti e destinazioni. Ogni soluzione deve essere considerata come parte della struttura globale piuttosto che un impianto stand-alone. Ciò richiede molto di più di un foglio di lavoro Excel e alcuni software di mappatura.

Quanto pesa la integrazione tra le diverse modalità di trasporto per ottenere soluzioni globali ad alta efficienza?

Attualmente una azienda e/o i suoi terzisti logistici devono conoscere molto bene le diverse modalità logistiche e come possono integrarsi efficacemente tra di loro. Nella supply chain globale, vi è la possibilità che la maggior parte delle modalità (se non tutte) possano essere prese in considerazione. Ad esempio, i manufatti devono essere trasportati dalle fabbriche ad un aeroporto o a un porto marittimo, muoversi via aerea o via mare, e successivamente con altre modalità arrivare al cliente finale. Fino dai primi stadi della catena, i manager devono determinare come caricare i container; ciò comporta vincoli sulle quantità da preparare per la distribuzione a valle e sul valore aggiunto da realizzare. Prima dell'arrivo delle merci, ci sono altre decisioni da prendere. Per raggiungere le destinazioni della distribuzione, i container dovrebbero muoversi via treno? Su camion? Oppure le merci dovrebbero essere suddivise e trasferite su automezzi per destinazione Centri di Distribuzione, o per consegna ai magazzini di vendita, o con altre disposizioni? Tuttociò è molto differente dalla gestione occasionale di spedizioni internazionali. Queste, diventate parte della operatività quotidiana, devono essere gestite con una precisione temporale che rispetti gli impegni delle attuali supply chains sincronizzate.

... e questo è solo l'inizio.

Infatti c'è dell'altro. L'integrazione della produzione in un modello di supply chain coesiva e quick-response diventa una sfida molto più difficile quando la supply chain è lunga migliaia di chilometri e i cicli di completamento degli ordini si misurano in settimane, invece di ore o giorni. Anche nelle operazioni di magazzino – specialmente al ricevimento – l'impatto è significativo: scaricare containers è spesso differente dall'handling di tractor-trailers. Le quantità d'ordine tendono a essere maggiori di quando il rifornimento avviene da fonti locali. L'aumento del livello di scorte può stressare le capacità fisiche, richiedendo un nuovo livello di pianificazione con una alta flessibilità nella disponibilità di spazi operativi e di immagazzinamento. I sistemi informativi della supply chain globalizzata devono far fronte a una domanda, per sincronizzazione e interfacciamento lungo la catena logistica, molto maggiore che nei sistemi locali. E, naturalmente, i fabbisogni di visibilità lungo la catena diventano più intensi e vitali.