SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Corso di «Analisi e audit dei processi»

Corso di Laurea Magistrale in «Amministrazione Finanza e Consulenza Aziendale»

Curriculum in «Amministrazione e Consulenza in Fashion, Art and Food»

a.a. 2020/ 2021

Prof.ssa Rita Lamboglia

Un modello di gestione dei processi

La gestione dei processi implica numerose decisioni che ne stabiliscono la finalità complessiva, la struttura e le pratiche operative.

Le decisioni possono essere classificate in quattro gruppi corrispondenti a quattro filoni di attività:

1. **Dirigere la strategia complessiva dei processi (DIREZIONE)-** *prerequisito per la progettazione dei processi è la piena comprensione dei processi e della loro finalità strategica, e di come tale finalità strategica si traduce in realtà*
2. **Progettare i prodotti, i servizi e i processi (PROGETTAZIONE)-** *la progettazione è l'attività che consiste nel determinare la struttura fisica, la forma e la composizione dei processi, nonché dei prodotti e dei servizi che vengono realizzati (Mappatura)*
3. **Pianificare e controllare l'esecuzione del processo (ESECUZIONE)-** *una volta progettata, la realizzazione dei prodotti e l'erogazione dei servizi va pianificata e controllata*
4. **Sviluppare le performance del processo (SVILUPPO)-** *si sta diffondendo sempre più la convinzione che i manager dei processi non possano semplicemente continuare a realizzare prodotti ed erogare i servizi come hanno sempre fatto. Essi hanno il compito di sviluppare le competenze necessarie (Migliorare le competenze) per migliorare le performance del processo*

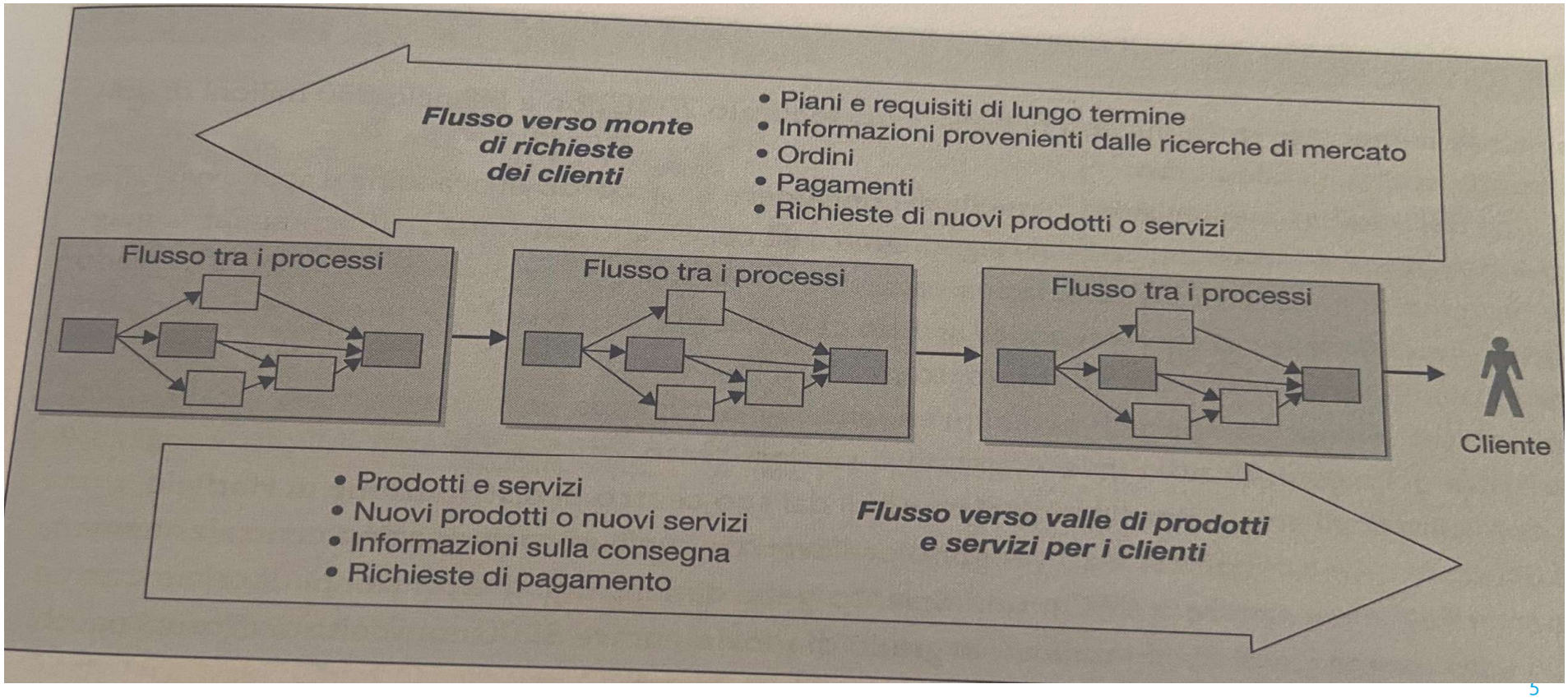
Introduzione

- La capacità dei processi di fornire prodotti o servizi ai clienti è influenzata in misura sostanziale da come viene gestita la loro rete di fornitura (supply chain)
- Il supply chain management è un'attività fondamentale del process management perché coordina il flusso dei prodotti e dei servizi, dai fornitori fino al cliente finale
- Per tale ragione viene trattato come prima parte della fase di esecuzione. Ma tale fase è molto vasta e include (sempre come elemento della supply chain) anche:
  - ✓ la gestione della capacità;
  - ✓ la gestione delle scorte;
  - ✓ la pianificazione e il controllo delle risorse;
  - ✓ la sincronizzazione snella.

Cos'è il supply chain management?

- Il supply chain management (SCM) è la gestione dei flussi tra le «catene» di processi che producono valore sotto forma di prodotti e servizi per il cliente finale
- Esso si preoccupa di gestire il flusso delle informazioni e il flusso dei prodotti e dei servizi
- È opportuno notare che i flussi interni alla supply chain non si limitano al flusso verso valle dei prodotti e dei servizi dai fornitori ai clienti. Anche se il problema più evidente della SC si verifica quando il flusso verso valle non è in grado di soddisfare le richieste dei clienti, la causa profonda potrebbe essere una carenza nel flusso di informazioni verso monte

Figura- supply chain management



Analisi di casi aziendali

1. Ocado
2. Burberry

- Descrivete il processo di SC management per entrambe le aziende?
- Che cosa hanno in comune questi due esempi?

testo dei casi

Analisi dei casi- discussione (1)

- La prima lezione che ci viene da queste due aziende è che entrambe prendono sul serio il SCM. Si rendono conto infatti che, indipendente dall'ottimizzazione delle singole operations o dei singoli processi, la performance complessiva di un'azienda è funzione dell'intera catena di cui fa parte
- Ecco perché sia Ocado sia Burburry dedicano uno sforzo così intenso alla gestione dell'intera catena. Ciò non significa che adottino ambedue gli stessi approcci, o degli approccio analoghi, per la gestione delle proprie catene di fornitura
- L'una e l'altra hanno priorità leggermente diverse
- Si può dire che **OCADO** NON POSSIEDA UNA SUPPLY CHAIN, MA SIA ESSO STESSO UNA SUPPLY CHAIN, NEL SENSO CHE LA SUA RAGIONE D'ESSERE È LA FONITURA DEI PRODOTTI. Inoltre, applica al suo business un concetto relativamente nuovo (le ordinazioni dei clienti esclusivamente attraverso Internet), riuscendo a fare ciò che per altre aziende è risultato impossibile
- Per evitare di subire la sorte dei suoi predecessori come WebVan, deve quindi mantenere i propri costi sotto stretto controllo
- **Burberry**, d'altro canto, necessita di una supply chain altamente reattiva (in modo da garantire alle sue nuove idee un impatto immediato) e molto agile (in modo da restare costantemente in sintonia con il suo mercato)

Analisi dei casi- discussione (2)

- Sebbene si tratti di due aziende molto diverse con diversi obiettivi diversi di supply chain, Ocado e Burberry hanno almeno un punto in comune: entrambe vedono nei modi in cui configurano e gestiscono le diverse supply chain una fonte di innovazione
- Entrambe fanno qualcosa di diverso rispetto ai concorrenti
- Entrambe fanno innovazione attraverso il supply chain management
- Entrambe hanno le idee chiare circa quello che vogliono essere e l'importanza di conoscere i clienti quale punto di partenza di un supply chain management di successo
- I due esempi pongono in evidenza per Ocado soprattutto le relazioni a valle con i clienti e per Burberry il complesso di quelle con la supply chain, ma il tema comune che emerge è l'importanza di investire sulla configurazione della supply chain
- Inoltre, entrambe le aziende hanno investito in meccanismi di comunicazione lungo la supply chain e di coordinamento dei flussi dei materiali e delle informazioni.

Obiettivi della SC

- L'obiettivo della SC è quello di soddisfare le esigenze del cliente finale mettendogli a disposizione prodotti e servizi adeguati quando servono, a un costo competitivo
- A questo scopo la SC deve raggiungere livelli appropriati su 5 obiettivi di performance:

1. Qualità
2. Velocità
3. Affidabilità
4. Flessibilità
5. Costo

Qualità

- La qualità di un prodotto o di un servizio, nel momento in cui arriva al cliente, è funzione della performance di qualità di tutti i processi della catena che l'ha prodotto e distribuito
- Di conseguenza un errore in una fase della catena può generare una serie di errori a cascata con effetti disastrosi sul servizio al cliente finale

Velocità

- Questa parola ha 2 significati nel contesto della supply chain

1. Il primo indica la rapidità con cui si possono servire i clienti: il tempo che trascorre tra quando il cliente richiede un prodotto o un servizio e quando lo riceve nel pieno rispetto delle specifiche indicate nell'ordine **(velocità come reattività di risposta alle esigenze dei clienti)**

➢ Una risposta rapida al cliente si può ottenere semplicemente sovradimensionando le risorse o i magazzini all'interno della SC. Per esempio delle scorte molto consistenti presso i punti vendita possono ridurre quasi a zero le probabilità di mancanza di merce, azzerando così il tempo di attesa del cliente

2. Il secondo indica la possibilità di accelerare il tempo necessario per far transitare i beni o i servizi lungo la catena **(velocità come tempo rapido di attraversamento)**

➢ Così, per esempio, i prodotti che si spostano rapidamente lungo una SC dai fornitori di materie prime fino ai dettaglianti staranno poco tempo in magazzino perché, per avere un tempo di attraversamento rapido, i materiali non possono giacere immobilizzati a lungo come scorta. Ciò riduce a sua volta il capitale circolante e gli altri costi di immagazzinaggio della SC, facendo diminuire il costo complessivo di consegna al cliente finale

- *Queste due prestazioni non sono incompatibili, dipendono dalle strategie competitive della SC*

Affidabilità

- L'affidabilità nel contesto della SC è simile alla velocità, nel senso che si può praticamente garantire la consegna «puntuale» mantenendo risorse sovradimensionate, per esempio, le scorte, all'interno della catena
- Tuttavia, l'affidabilità del tempo di attraversamento è un obiettivo molto più desiderabile, perché riduce l'incertezza all'interno della catena
- Se i singoli processi di una catena non mantengono le promesse sui tempi di consegna, i clienti tenderanno a ordinare più del necessario, o ad anticipare gli ordini, per procurarsi una sorta di assicurazione control le consegne ritardate
- La stessa logica si applica se c'è incertezza sulla QUANTITÁ di prodotti o dei servizi in consegna. Ecco perché nella SC l'affidabilità delle consegne viene spesso misurata in termini di «puntualità e completezza delle consegne»

Flessibilità

- Nel contesto della SC la flessibilità indica di solito la capacità della catena di adeguarsi ai cambiamenti e ai fattori di perturbazione. Molto spesso si parla a proposito di AGILITÁ della SC
- Il concetto di agilità include aspetti discussi in precedenza, come la focalizzazione sul cliente finale e l'assicurazione di tempi di evasione rapidi e di reattività alle esigenze del cliente
- Inoltre, le SC agili sono abbastanza flessibilità da adattarsi ai cambiamenti che intervengono nella natura della domanda dei clienti o nelle capacità di fornitura dei processi che fanno parte della catena

Costo

- In aggiunta ai costi sostenuti all'interno di ciascuna azienda per trasformare gli input in output, la SC nel suo complesso sostiene costi aggiuntivi che derivano dal fatto che i processi della catena interagiscono commercialmente tra loto
- Questi scambi generano costi di transazione che possono includere voci come il costo di reperimento di fornitori adeguati, la formalizzazione di accordi contrattuali, il monitoraggio di acquisti e spedizioni, la tenuta delle scorte e così via
- Molti dei recenti sviluppi intervenuti nel SCM, come gli accorsi di partnership o la riduzione del parco fornitori, rappresentano un tentativo di minimizzazione dei costi di transazione

Le SC devono essere snelle o agili? (1)

- Si opera spesso una distinzione tra SC che enfatizzano l'efficienza (SUPPLY CHAIN SNELLE) e quelle che enfatizzano la reattività e la flessibilità (SUPPLY CHAIN AGILI)
- SC CHE HANNO OBIETTIVI DIVERSI VANNO GESTITE DIVERSAMENTE
- In effetti le aziende che hanno prodotti o servizi apparentemente simili potrebbero competere in modo distinto. Per esempio le aziende calzaturiere potrebbero produrre dei modelli classici che cambiano pochissimo nel corso degli anni, e modelli alla moda che durano una sola stagione
- I fabbricanti di cioccolato hanno linee di prodotto stabili che si vendono da cinquant'anni e prodotti speciali che vengono lanciati in occasione di un evento particolare e durano solo qualche mese

Le SC devono essere snelle o agili? (2)

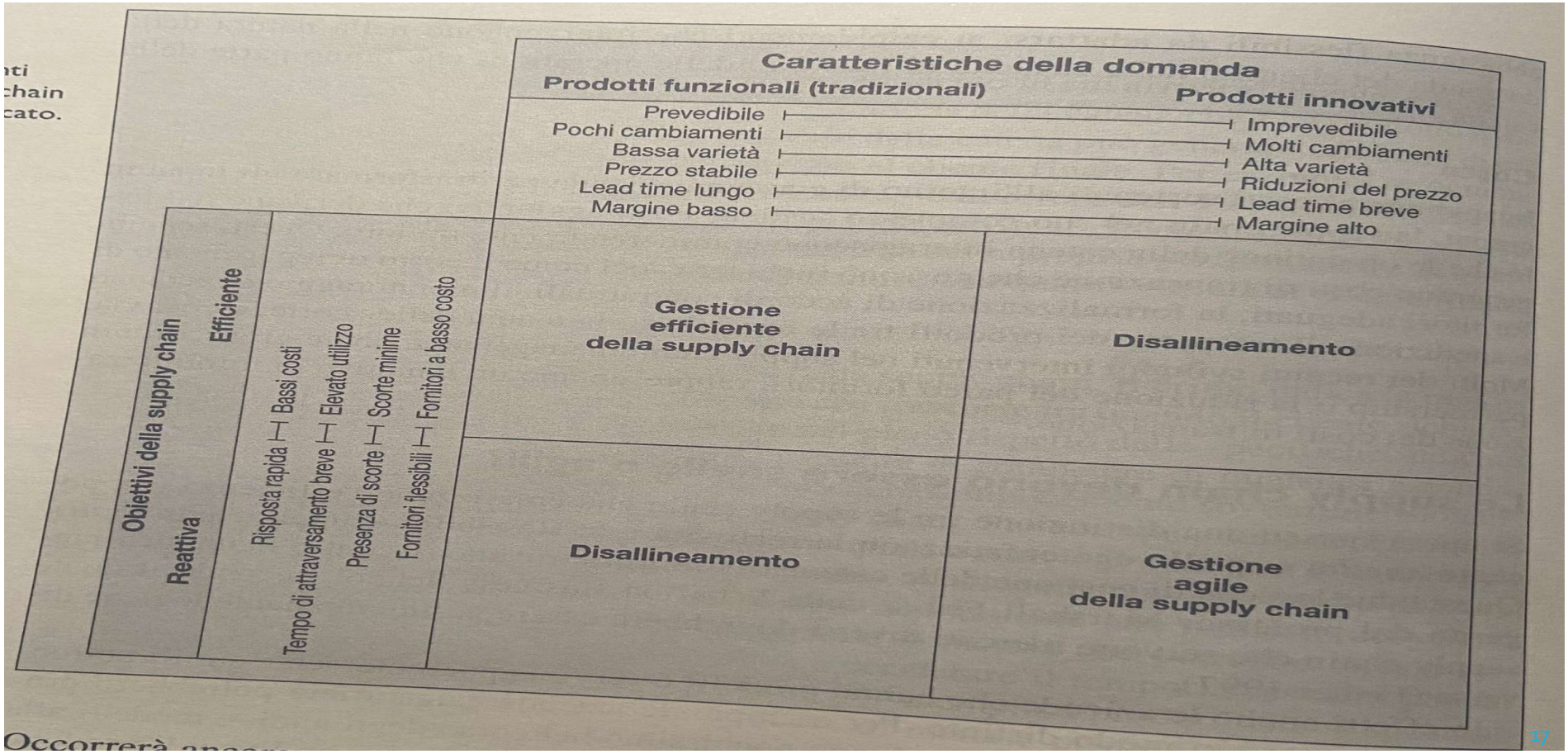
- Le politiche di gestione della SC che appaiono appropriate per i prodotti tradizionali e per i prodotti innovativi si definiscono, rispettivamente:

1. Efficienti (o lean)
2. Reattive (o agili)

Le politiche efficienti prevedono la minimizzazione delle scorte, specie nelle parti a valle nel network, in modo da ridurre il tempo di attraversamento e l'entità del capitale circolante immobilizzato nei magazzini

Al contrario, una politica reattiva di gestione della SC enfatizza alti livelli di servizio e una rapida fornitura al cliente finale. Le scorte saranno posizionate all'interno del network, il più vicino possibile al cliente. In questo modo la catena può continuare a operare anche quando intervengono cambiamenti sostanziali nella domanda dei clienti

Figura- allineare le risorse ai processi esistenti all'interno della SC con le esigenze di mercato



Il modello SCOR (1)

- Il modello SCOR (Supply Chain Operations Reference) è una metodologia generale, strutturata e sistematica per il miglioramento dei processi nella supply chain messa a punto dal Supply Chain Council (SCC), un consorzio di esperti nel campo del supply chain management
- Il modello si avvale di una metodologia e di strumenti diagnostici e di benchmarking sempre più ampiamente adottati per la valutazione e il confronto delle attività e delle performance delle catene di fornitura
- Non meno importante è il fatto che il modello SCOR consente di migliorare le pratiche di SCM e di condividerle fra tutte le parti coinvolte nella catena mediante un linguaggio standard e una serie di definizioni strutturate
- Il SCC mette anche a disposizione un database di benchmarking per messo del quale le imprese possono mettere a confronto le performance della propria catena di fornitura con quelle di altre aziende del proprio settore

Il modello SCOR (2)

Il modello si serve di tre note tecniche, originariamente utilizzate separatamente, e le integra in un approccio organico:

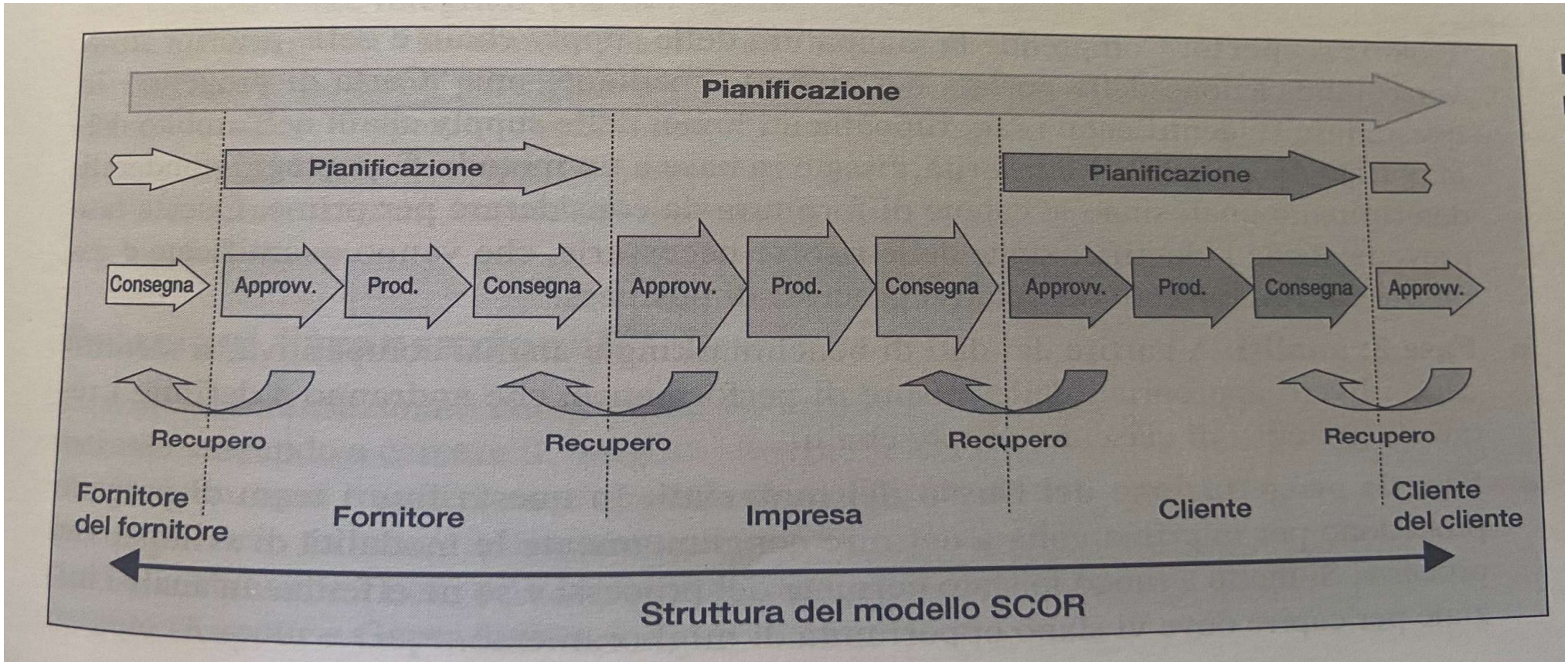
- Modellizzazione dei processi di business
- Benchmarking delle performance
- Analisi delle best practice

Modellizzazione dei processi di business

Il modello SCOR non rappresenta tanto strutture organizzative o funzioni, quanto processi. Ciascun «anello» costituente la catena di fornitura consiste di 5 tipologie di processi, ognuno dei quali configura una rapporto «fornitore-cliente»:

- Approvvigionamento: è il processo di acquisizione, consegna, ricezione e trasferimento di materie prime, semilavorati, prodotti e/o servizi
- Produzione: è il processo di trasformazione che aggiunge valore ai prodotti e ai servizi attraverso una serie di processi produttivi o di erogazione di servizi
- Consegna: è il processo che comprende le attività di gestione finale dell'ordine del cliente, comprese la logistica in uscita
- Pianificazione: comprende processi che gestiscono tutti i precedenti anelli «fornitore-cliente» e mantengono fluide le attività della supply chain. Vi fa parte il processo di bilanciamento di domanda e offerta, che include, se necessario, la definizione di priorità
- Recupero: riguarda i processi che di occupano della logistica inversa di movimentazione dei materiali all'indietro lungo la catena di fornitura a partire dai clienti finali, a causa di difetti dei prodotti o di interventi di assistenza post vendita

Figura- La struttura delle catene di fornitura implicita nel modello SCOR



Benchmarking delle performance

- Nel modello SCOR anche le misurazioni delle performance sono strutturate per livelli, come nell'analisi dei processi
- Le misure di LIVELLO 1 costituiscono il metro rispetto al quale un'organizzazione può misurare il grado del proprio successo nel conseguire il posizionamento desiderato nel proprio ambiente competitivo, in base alla misura della performance di una particolare supply chain
- Tali misure di livello 1 costituiscono pertanto i cosiddetti Key Performance Indicators (KPI) della catena e vengono definiti a partire dalle misure diagnostiche di livello inferiore (dette misure di livello 2 e di livello 3), che vengono a loro volta calcolate in base alla performance dei processi di livello inferiore
- Alcune di queste misure non vanno a incidere sul livello 1, ma hanno il solo scopo di diagnosticare variazioni di performance rispetto ai piani

Analisi delle best practice

- L'analisi delle best practice si effettua successivamente all'attività di benchmarking, che dovrebbe aver misurato le performance dei processi della supply chain e identificato le principali carenze prestazionali
- L'analisi delle best practice individua le attività che devono essere effettuate per porre rimedio a tali carenze
- Il SCC sulla base dell'esperienza dei suoi membri ha identificato oltre 400 «best practice» la cui definizione è la seguente. Nel modello SCOR una best practice:
  - ✓ è di corrente applicazione (quindi, né nuova e inverificata, né obsoleta)
  - ✓ È strutturata (cioè possiede obiettivi, articolazione e processi ben definiti)
  - ✓ È comprovata (ha al proprio attivo successi chiaramente dimostrati)
  - ✓ È riproducibile (ossia ne è dimostrata l'efficacia in contesti diversi)
  - ✓ Ha un metodo non ambiguo (può essere correlata inequivocabilmente ai processi di business, alla strategia operativa, alla tecnologia, ai rapporti di fornitura e ai sistemi informativi o di gestione della conoscenza)
  - ✓Ha un impatto positivo sui risultati (il miglioramento delle operations è correlabile ai KPI)

La roadmap del modello SCOR (1)

- Il modello SCOR può essere implementato attraverso una roadmap che si articola in 5 fasi e comprende una serie di strumenti e tecniche utili sia a realizzare sia a supportare la metodologia SCOR
- Di fatto, molti di questi strumenti sono utilizzati comunemente negli interventi di miglioramento dei processi
- Le cinque fasi sono le seguenti:

1. **FASE 1- SCOPERTA-** Comprende la mappatura delle supply chain e delle priorità attraverso l'indicazione della portata del progetto mediante una «Carta di progetto». In questa fase si identificano i raggruppamenti logici delle SC nell'ambito della portata del progetto. Le priorità, fissate in base a un metodo di punteggi ponderati, determinano quali siano le catene di fornitura da considerare per prime. Questa fase prevede anche l'identificazione delle risorse necessarie, che vanno quantificate e garantite dai responsabili dei relativi processi di business

La roadmap del modello SCOR (2)

2. **FASE 2- ANALISI-** a partire dai dati di benchmarking e analisi competitiva, si identificano i livelli appropriati delle misure di performance, che andranno a definire i requisiti strategici di ciascuna supply chain
3. **FASE 3- PROGETTAZIONE DEL FLUSSO DEI MATERIALI-** in questa fase i team di progetto procedono per la prima volta a definire congiuntamente le modalità di sviluppo dei processi. Si mette a fuoco lo stato corrente dei processi e se ne effettua un'analisi iniziale per capire dove vi siano opportunità di miglioramento
4. **FASE 4- PROGETTAZIONE DEL FLUSSO DI ATTIVITÁ-** I TEAM di progetto individuano e analizzano le attività connesse a tutti i processi coinvolti (pianificazione, approvvigionamento, produzione, consegna e recupero) e mappano la produttività e la resa di tutte le transazioni
5. **FASE 5- PIANO DI IMPLEMENTAZIONE-** è la fase finale di predisposizione della comunicazione di quanto individuato. Ha lo scopo di trasferire le conoscenze del/dei team SCOR ai responsabili dell'implementazione

Come si gestiscono le relazioni all'interno della supply chain

- La «relazione» tra i processi di una supply chain è la base in cui si effettua lo scambio di prodotti, servizi, informazioni e denaro. LA SUPPLY CHAIN È ESSENZIALMENTE LA GESTIONE DELLE RELAZIONI, PERCHÉ LE RELAZIONI INFLUENZANO I FLUSSI TRA I PROCESSI
- Le relazioni che intercorrono all'interno della SC si possono posizionare su uno spettro che va dalle semplici transazioni on-off di breve termine, alle relazioni di partnership protratte nel tempo
- Ogni tipo di relazione ha i suoi vantaggi e i suoi svantaggi. Per questo lo sviluppo di relazioni comporta una valutazione preliminare di quelle che più potrebbero giovare alla performance complessiva
- Si possono esaminare due approcci opposti alla gestione delle relazioni:

1) Relazioni «transazionali»
2) Relazioni «di partnership»

Relazioni «Transazionali» (1)

- Comportano l'acquisto di beni e servizi in una «pura» logica di mercato, andando a cercare il «miglior» fornitore tutte le volte che bisogna fare un acquisto
- Ogni transazione è oggetto di una decisione separata. La relazione potrebbe essere di breve termine, senza nessuna garanzia di ulteriori rapporti commerciali tra le parti una volta che i beni o i servizi vengono consegnati/erogati ed il pagamento viene effettuato

Vantaggi:

✓Diversi fornitori possono essere messi in concorrenza

✓Un fornitore specializzato in un numero limitato di prodotti o servizi con un ampio parco di clientela può ottenere economie di scala naturali, che lo mettono in condizione di offrire i prodotti o i servizi a un prezzo più basso di quello che dovrebbero pagare i clienti se effettuassero direttamente quelle attività su scala più limitata

✓Nell'esternalizzare le attività c'è una flessibilità intrinseca. Se la domanda si modifica, i clienti possono semplicemente modificare il numero e la tipologia dei fornitori: un'alternativa più rapida e meno costosa alla ristrutturazione delle attività interne

Relazioni «Transazionali» (2)

Svantaggi

- ✓ i fornitori non avvertono alcun vincolo di lealtà nei confronti dei clienti. Se l'approvvigionamento è problematico, non c'è garanzia di ricevere la fornitura
- ✓ Scegliere il soggetto da cui acquistare richiede tempo e fatica. La raccolta di informazioni sufficienti e la continua presa di decisioni sono attività che devono avere un'adeguata dotazione di risorse

Relazioni di «partnership» (1)

- All'interno della supply chain vengono considerate come una sorta di compromesso tra l'integrazione verticale da una parte (il possesso delle risorse utilizzate nella fornitura) e le relazioni transazionali dall'altra. Le relazioni di partnership si definiscono così:

  «Accordi cooperativi interaziendali relativamente duraturi, implicanti flussi e legami che utilizzano risorse e/o strutture di governance di organizzazioni autonome per il raggiungimento in comune di singoli obiettivi legati alla missione di ciascuna azienda coinvolta nella relazione»

- Ciò significa che ci si aspetta una cooperazione tra fornitori e clienti, che può arrivare al punto di mettere in comune competenze e risorse, per ottenere benefici superiori rispetto a quello che avrebbero ottenuto agendo separatamente.
- Alla base del concetto di partnership c'è l'idea di prossimità (closeness) della relazione

Relazioni di «partnership» (2)

Le partnership sono relazioni strette, il cui grado di «intimità» è influenzato da diversi fattori:

- Condivisione del successo: entrambi i partner traggono beneficio dalla mutua cooperazione
- Aspettative di lungo termine: collaborazioni prolungate nel lungo termine
- Molti punti di contatto: le comunicazioni non vengono limitate ai canali formali, ma possono avvenire tra una pluralità di individui in entrambe le organizzazioni
- Apprendimento comune: impegno reciproco ad apprendere l'uno dall'esperienza dell'altro
- Poche relazioni: impegno di entrambe le parti a limitare il numero degli altri clienti/fornitori con cui interagiscono
- Coordinamento comune delle attività: il minor numero delle relazioni consente il coordinamento congiunto di attività come flusso di materiali/servizi
- Trasparenza delle informazioni: si crea un clima di fiducia attraverso lo scambio aperto di informazioni tra i partner

Caso di studio: «Vendere moda espresso»

- Vendere moda «espresso»