

RENDERE LE COSE PIÙ SEMPLICI UTILIZZANDO SISTEMI COMPLESSI

Nel corso degli anni il cosiddetto approccio “Lean” è stato trasferito dalla fase della produzione (Lean Production) a quella dell’organizzazione dell’impresa nel suo complesso (Lean Enterprise). Oggi il progressivo aumento di relazioni tra imprese e all’interno di filiere produttive ha portato all’affermazione del concetto di “Lean Supply Chain”, rendendo quindi cruciale il ruolo assunto dalla logistica, intesa come flusso di materiali e di informazioni.

Rendere le cose più semplici utilizzando sistemi complessi: questa può essere la sintesi del concetto di Lean Supply Chain. Per l’ottenimento di questo risultato sono necessari investimenti in nuove tecnologie, finalizzati alla massima semplificazione delle operations nell’intera catena di fornitura. Per i logistici, la sfida dei prossimi anni sarà quella di dotarsi di infrastrutture tecnologiche sempre più sofisticate che però consentiranno una facile ed efficiente gestione dei processi.

Gli investimenti in nuove tecnologie, infatti porteranno un upgrading di sistema solo se accompagnati da cambiamenti organizzativi non solo all’interno dell’azienda ma in tutta la filiera, accompagnati da cambiamenti del “modus pensandi” dei vari attori. I concetti di Lean Production e di Lean Enterprise, dovranno essere estesi a tutta la catena di fornitura:

- trasparenza e condivisione delle informazioni sui flussi e sui singoli pezzi,
- riduzione degli sprechi, ricerca dell’efficienza • attraverso l’integrazione ed il “re-design” del network logistico,
- utilizzo di tecnologie avanzate,
- centralità del punto di vista del cliente,
- capacità di gestire e governare il cambiamento,
- analisi e monitoraggio costante delle performance.

L’IMPATTO DELLE NUOVE TECNOLOGIE SULLA LEAN PRODUCTION

L’intervento della tecnologia informatica nella metodologia lean fino a qualche tempo fa veniva valutato come un qualcosa che doveva essere ponderato con la massima attenzione:

nella cultura lean, normalmente, solo in casi strettamente necessari l'IT veniva ritenuta capace di creare vero valore aggiunto per il cliente finale.

Molti sono gli investimenti effettuati in ambito informatico che non hanno portato i risultati sperati, proprio perché mancava di fondo sia una razionalizzazione delle basi di dati che una semplificazione dei processi.

Oggi, invece, laddove la competizione si sta maggiormente spostando sul fattore costo, una scelta oculata dell'appropriata tecnologia IT aiuta ed incentiva l'approccio Lean.

L'aumento della produttività tramite la riduzione dei costi è diventata una vera priorità per restare competitivi; una leva è senz'altro l'utilizzo di software che aiutino a passare, ad esempio, da una logica "push" ad una "pull". Normalmente, infatti, un sistema ERP è basato su logiche "push": pianificazione, programmazione, anticipazione dei fabbisogni, e quindi rispetto e controllo dei relativi piani. La logica "pull" invece è "tirata" dalle esigenze del cliente, ma questo diviene abbastanza complesso in termini gestionali ad esempio quando la domanda è frammentata, oppure quando c'è un elevato mix di prodotti a bassi volumi, o si introducono modifiche di ingegneria, o le forniture non sono regolari, ...

L'ERP, come noto, è un sistema che fondamentalmente gestisce le transazioni aziendali e gode del grande vantaggio di sfruttare un'integrazione fra i dati. Questo vantaggio è alla base di qualsiasi piano di miglioramento: avere procedure informatiche, accurate, efficientemente organizzate e che rispondano alle strategie di supporto alle decisioni aziendali è il punto da cui si parte. L'impresa Lean, quindi, non può che beneficiare, anzi, ha bisogno di questa infrastruttura "organizzata".

La transazione, per definizione, è un costo e molto spesso non porta valore aggiunto. L'utilizzo di sistemi informativi Lean, quindi, porterebbe un grosso contributo individuando le transazioni inutili, ripetitive e quindi da automatizzare, in modo da "liberare" risorse umane per attività a maggiore contenuto.

In questo senso Lean ed ERP giocano un ruolo sinergico e complementare, e sicuramente non vanno visti come contrapposti l'uno all'altro.

L'organizzazione snella comporta cambiamenti drastici in tutta l'azienda. I sistemi

informativi (che sono il sistema nervoso dell'organizzazione) devono evolvere in modo significativo per supportare i nuovi modelli. Diventare snelli è un processo che richiede tempo e mantenere una struttura snella è un impegno costante in tutta la vita di un'azienda. L'estensione del "flusso" in tutti i processi aziendali va fatta per gradi. È fondamentale, quindi, che i sistemi informativi siano in grado di seguire questo processo senza ostacolarlo.

LEAN SUPPLY CHAIN: IL RUOLO DELLE NUOVE TECNOLOGIE

Nonostante il grande successo dei concetti snelli nella funzione produzione, le imprese manifatturiere stanno ancora facendo molta fatica ad adottarli all'interno dell'azienda nel suo insieme, e lungo tutta la Supply Chain. Le ragioni sono varie, e vanno dalla necessità di un impegno continuo da parte dell'alta direzione, alla difficoltà di quantificare risultati che vadano al di là dello stabilimento. Sebbene i manager di alto livello siano entusiasti dei benefici che si possono ottenere attraverso lo snellimento delle attività produttive nei vari stabilimenti, vi è una forte differenza di prestazioni tra le aziende che stanno usando le tecniche snelle semplicemente in fabbrica e quelle che hanno costruito una cultura basata sul pensiero snello in tutta l'azienda e, in particolare, attraverso tutta la supply chain. I concetti snelli sono andati oltre, o andranno oltre, la fabbrica, e sono stati o saranno adottati lungo tutta la Supply Chain.

Per rispondere alla sfida competitiva, l'impegnativo è trasversale a qualsiasi mercato: integrare a livello di sistema informativo i vari punti della catena di fornitura, assicurando uno scambio di informazioni costante e proficuo con tutti gli attori della filiera e creando un "ecosistema" in cui la gestione delle scorte diventi una reale risorsa.

La grande distribuzione ed il retail in genere, il manufacturing e l'agroalimentare sono settori che non possono più fare a meno di trovare risposte adeguate alla voce riduzione costi, nella massimizzazione delle risorse e nell'ottimizzazione dei processi di supply chain, planning ed execution.

L'IT, in questo quadro, è ancora una volta il

“jolly” da saper giocare per soddisfare tali requisiti, elevando la funzionalità del sistema azienda nel suo complesso. Peccato che, come spesso capita, la conoscenza e l'applicazione di modelli avanzati di automazione dei processi non raggiunga sempre livelli di eccellenza, nonostante la componente logistica arrivi a pesare (ed è il caso del manufacturing) anche fino al 25% sui costi del prodotto finale. Secondo l'AILOG (Associazione Italiana di Logistica e Supply Chain Management), i costi del software non sono i veri freni inibitori alla dovuta informatizzazione delle attività di filiera: sarebbe la mancanza di adeguate soluzioni verticali in grado di gestire (oltre alle classiche interconnessioni EDI) a frenare chi vorrebbe superare l'impasse di investimenti in innovazione.

Oggi la struttura di un'impresa è fortemente influenzata dal contesto competitivo che è sempre in evoluzione. Per poter rimanere sul mercato, le aziende devono essere in grado di cambiare le proprie strutture e il proprio modo di agire: in una parola devono essere flessibili, cioè capaci di adattarsi velocemente alle condizioni ambientali e di prevedere i mutamenti per poterli anticipare.

Un'impresa competitiva è quella che crea valore per il cliente grazie alla continua ricerca della massima efficienza. Il modo di affrontare i problemi che mira ad eliminare gli sprechi in tutte le attività di impresa, attraverso percorsi ciclici diretti a una loro continua individuazione, detto “Lean Thinking”, deve oggi estendersi a tutti gli attori della catena, che si devono dotare di strumenti adeguati per garantire un “flusso informativo snello”.

Si tratta di un approccio di gestione non nuovo che ha già dato buoni risultati, tuttavia oggi non è più sufficiente: il miglioramento continuo che si ottiene con un approccio Lean non deve infatti riguardare esclusivamente l'azienda, ma deve coinvolgere tutti gli attori della Supply Chain.

Alcuni elementi sembrano essere critici per la realizzazione di una “Lean Supply Chain” e cioè:

1. **la centralità del cliente:** tutte le attività devono mirare alla creazione di valore per il cliente finale in termini di velocità di risposta, qualità e costo;
2. **l'elevata integrazione di processo fra i**

soggetti della supply chain. Si tratta di un'operazione difficile che richiede diverse fasi per avere successo:

- la consapevolezza, cioè la conoscenza di tutti i collegamenti operativi interaziendali, del loro funzionamento e del loro coordinamento;
- l'orientamento, cioè la definizione delle operazioni da realizzare per ottenere un'integrazione profittevole. In questa fase è molto utile disegnare la mappa del canale cioè un diagramma rappresentante i flussi di informazioni e di prodotti, gli accumuli di materiali, i costi di ciascuna operazione e movimentazione;
- la realizzazione, cioè lo sviluppo, assieme ai partner, di quegli interventi migliorativi individuati nella fase precedente.

3. **il cambiamento della cultura aziendale:**

è l'ostacolo più difficile da superare: l'approccio Lean rappresenta un cambiamento significativo; da una parte la professionalità “tradizionale” dei buyer ha sempre puntato esclusivamente sul prezzo e ha sempre considerato i fornitori come soggetti ai quali accordare pochissima fiducia, dall'altra i sistemi incentivanti aziendali sono spesso inadeguati in un'ottica di Lean Supply Chain. Un'incentivazione legata al raggiungimento degli obiettivi di razionalizzazione della supply chain previsti e una formazione specifica sembrano indispensabili per ottenere le variazioni culturali desiderate.

Il contributo dell'IT, oggi, è diventato strategico anche per le metodologie Lean, proprio per le realtà di “impresa rete” o “estesa” in cui ci si imbatte.

Tutto sta nel saper ben conciliare diversi aspetti, supportati e sostenuti da competenze adeguate, e da cui è possibile far scaturire il vantaggio competitivo di cui beneficeranno tutti i componenti del sistema.

Sicuramente c'è molto lavoro da fare, ma la posta in gioco è alta: ottenere un miglioramento nell'efficienza di tutta la Supply Chain. Tuttavia se si procede in modo corretto i risultati non tarderanno, migliorando la soddisfazione dei clienti (riduzione dei tempi di attesa, affidabilità, migliore qualità) e degli Stakeholders (aumento del margine, crescita del cash flow, riduzione delle scorte...). ■