

Università Cattaneo

Conoscete la supply chain?

Come saranno le reti logistiche del futuro per far fronte ai continui cambiamenti nello scenario economico.

Il ruolo della logistica in questi ultimi anni si è modificato progressivamente in funzione dell'evoluzione del panorama economico internazionale. Il suo scopo principale resta in ogni caso quello di mettere in comunicazione fisica i luoghi di produzione e di consumo. Le componenti del sistema economico hanno subito una serie di rilevanti cambiamenti nel corso degli ultimi anni, in particolare grazie anche allo sviluppo dei mezzi di trasporto e di comunicazione. Tale evoluzione ha permesso di raggiungere sempre più rapidamente ed efficientemente luoghi distanti.

Le conseguenze sul settore della logistica sono evidenti: da una parte l'aumento delle quantità trasportate su rotte sempre più internazionali; dall'altra, la necessità di un coordinamento più sofisticato dei flussi

L'aumento delle quantità trasportate su rotte sempre più internazionali impone un coordinamento più sofisticato dei flussi logistici.

logistici tra i diversi attori della stessa supply chain (ndr: la filiera logistica). I cambiamenti nella geografia della

domanda e della produzione contribuiscono a creare una situazione di trasformazione continua, portando le aziende, soprattutto multinazionali, a cambiamenti di configurazione dei propri network logistici.

Da sempre impegnato su tematiche di grande attualità, il C-log, Centro di Ricerca sulla Logistica dell'Università Cattaneo, ha recentemente affrontato questi argomenti di estrema rilevanza nel contesto economico internazionale in una ricerca dal titolo "Ridisegno delle reti logistiche globali", svolta in collaborazione con l'Università di Cranfield. I risultati sono stati presentati nel corso di un convegno in Liuc al quale ha partecipato, in veste di ospite speciale, il prof. Martin Christopher, uno dei maggiori esperti del settore, unitamente ai responsabili della logistica di primarie aziende provenienti anche dall'estero.

Data la notevole importanza che l'organizzazione della supply chain assume per la competitività delle aziende, sono state analizzate le scelte di coordinamento adottate dalle aziende nella ri-progettazione della loro rete logistica in funzione dei mutamenti dell'attuale scenario economico, e sono state



identificate le soluzioni concrete che possono essere adottate per rendere efficiente ed efficace l'approvvigionamento e la distribuzione dei beni su scala globale.

La ricerca ha coinvolto un *panel* di primarie aziende multinazionali, operanti in diversi settori industriali, che sono state esaminate secondo quattro dimensioni: il livello di internazionalizzazione, ovvero la rilevanza della quota di vendite destinate al mercato internazionale realizzata a partire da stabilimenti/fornitori locali; il grado di ottimizzazione del processo logistico, vale a dire l'orientamento dell'azienda verso l'efficienza della supply chain; la varietà dell'ambiente di business, in base alla reattività nell'adeguarsi alle dinamiche e alle specificità di prodotto/mercato; la complessità logistica, riferita alle problematiche di pianificazione e controllo delle relazioni all'interno della supply chain. Le dimensioni di analisi hanno consentito di evidenziare gli elementi chiave che hanno guidato le scelte di configurazione della supply chain adottate dalle 10 aziende prese in esame, individuando tre diversi orientamenti. Aziende caratterizzate da elevata complessità logistica e media varietà dell'ambiente di business (Black & Decker, BTicino, Pirelli, Whirlpool) centralizzano le attività di pianificazione presso il proprio quartier generale e si servono di operatori logistici globali per poter organizzare in maniera integrata la rete logistica e gestire in modo ottimizzato le complessità internazionali, con

L'agilità nel seguire le variazioni del mercato è elemento fondamentale per creare supply chain resilienti, in grado di reagire a mutamenti improvvisi.

magazzini ove le spedizioni vengono consolidate. Al contrario, aziende operanti in contesti a minore complessità logistica, ma con mercati di riferimento altamente dinamici, si orientano verso una maggiore autonomia delle filiali nazionali, delegando loro le decisioni di pianificazione dei flussi. Infine, negli altri casi è emersa la prevalenza di una soluzione intermedia, con

la presenza di un processo decisionale condiviso fra il quartier generale e le filiali locali, e di magazzini centrali in grado di servire aree anche sovranazionali (come nel caso di HP Services). In tali contesti, infatti, si rendono necessarie soluzioni che non trascurino l'efficienza, ma che possano garantire una elevata capacità di risposta al mercato.

Tale capacità, soprattutto nell'attuale periodo di crisi e di rapidi mutamenti dello scenario economico, diviene un vantaggio competitivo per le aziende, come sottolineato dal prof. Martin Christopher nel suo intervento. Infatti, nelle presenti condizioni congiunturali, caratterizzate dall'esplosione della gamma dei prodotti, dall'incremento dell'estensione geografica dei mercati e delle produzioni, dalla concentrazione dei settori industriali e da notevole incertezza economico-finanziaria, le aziende devono fronteggiare scenari caratterizzati da tassi di rischio sempre più accentuati. Secondo Christopher, "l'agilità" nel seguire le variazioni del mercato diviene pertanto un elemento fondamentale per creare supply chain "resilienti", in grado di reagire a mutamenti improvvisi,

limitando gli impatti negativi sulle prestazioni di servizio al cliente e sui costi logistici.

I risultati della ricerca hanno pertanto messo in evidenza gli elementi che le aziende dovrebbero tenere in considerazione per identificare l'approccio più adeguato alla configurazione delle reti logistiche su scala internazionale, e rappresentano un primo punto di riferimento destinato a fornire ai responsabili del settore e agli imprenditori una "chiave di lettura strategica" del loro contesto di business, in un clima di continua evoluzione e di incertezza.

Alessandro Creazza - Fabrizio Dallari

■ www.liuc.it



Da sinistra: Carlo Noè, Martin Christopher, Fabrizio Dallari

IL CENTRO DI RICERCA LIUC SULLA LOGISTICA



Il C-log (Centro di Ricerca sulla Logistica) dell'Università Carlo Cattaneo LIUC (<http://clog.liuc.it>) si propone come punto di riferimento nazionale per le attività di ricerca e

formazione sulle tematiche inerenti il tema della logistica nel suo insieme, con riferimento sia ai processi distributivi e produttivi, sia al mondo dei servizi di trasporto e delle infrastrutture.

A partire dalla sua istituzione nel gennaio 2006, il C-Log ha lavorato su numerose attività nel settore dei sistemi logistici-produttivi e di trasporto che si sono concretizzate in progetti di ricerca finanziati, convegni di respiro internazionale, iniziative di formazione manageriale e

pubblicazioni scientifiche di altissimo livello. Vanta collaborazioni con i più noti centri di eccellenza internazionali tra cui l'Università di Cranfield attraverso progetti di ricerca congiunta che prevedono lo scambio di docenti e ricercatori. In particolare, la collaborazione fra il C-log e Cranfield si è concretizzata nella ricerca Logistics Network Design for Global Supply Chains e nello studio delle tematiche della gestione del rischio nella supply chain, a partire da un'esperienza di scambio internazionale legata al dottorato di ricerca di Alessandro Creazza.

