

PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DELLA PRODUZIONE: DAL PIANO STRATEGICO ALLA REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO

Il flusso logico di materiali che accompagna un prodotto finito dall'acquisizione della materia prima necessaria alla sua realizzazione fino alla distribuzione sul mercato è solo una parte delle attività caratterizzanti la Supply Chain classicamente intesa. Spesso, infatti, si dà per scontata tale catena organizzata di relazioni, flussi di dati e materiali senza considerare troppo la fase di definizione del piano strategico che ha originato tale organizzazione a supporto dell'idea di business e i suoi prerequisiti: previsione di domanda, impianti e macchinari necessari, competenze manageriali ed operative, risorse finanziarie, magazzini, logistica. Esistono modelli di Manufacturing Planning and Control System che possono aiutare ad integrare le dinamiche e le correlazioni dei processi caratterizzanti la Supply Chain consentendo di allineare costantemente strategia ed operations.

La Supply Chain nell'attuale contesto economico

Il concetto di *Supply Chain* è, da diversi anni, entrato nel vocabolario di chi a vario livello si occupa di gestione e controllo dei processi d'impresa: marketing, vendite, acquisti, produzione, magazzini, distribuzione & logistica sono caratteristici processi aziendali che rientrano nel concetto di *Supply Chain*. Ma cosa si intende per *Supply Chain*? Analizzando il flusso che caratterizza la realizzazione di un prodotto finito, dall'acquisto della materia prima necessaria per realizzarlo alla sua consegna al cliente finale, si possono identificare tre macro-fasi:

- la materia prima fluisce all'interno del *plant* di un'azienda dopo essere stata acquistata da un fornitore o, più in generale, da un sistema di fornitura di cui il generico fornitore farà parte;
- viene avviato il processo di trasformazione tipico dell'azienda che realizzerà il prodotto che
- lo consegnerà al magazzino prodotti finiti o, più in generale, ad un sistema di distribuzione di cui il magazzino dell'azienda produttrice farà parte.

Ogni elemento di questo flusso, di questa catena, è in una relazione cliente/fornitore con l'elemento precedente, sicché si definisce usualmente *Supply Chain* proprio la catena di imprese connesse in una relazione di domanda/fornitura di beni/servizi (Tavola 1). In una visione più raffinata, anche i processi interni all'azienda potrebbero essere visti in una relazione cliente interno/fornitore interno, applicando così la definizione ed i concetti portanti che caratterizzano la relazione in questione al perimetro aziendale.

Da questa definizione appare evidente non solo come il concetto di *Supply Chain* sia importante ed attuale, ma anche come risulti logico che abbia subito una sempre maggiore rilevanza negli ultimi quindici anni, anche grazie all'esplosivo affermarsi delle tecnologie informatiche orientate al lavoro in rete e l'evoluzione dei sistemi *Enterprise Resources Planning* (ERP) che hanno amplificato questa capacità e possibilità di *link* tra le aziende superandone i confini geografici. Un altro fattore fondamentale che rende il concetto di *Supply Chain* tutt'altro che tramontato è il crescente ricorso all'esternalizzazione delle produzioni in aree geografiche anche molto distanti rispetto alla sede dell'azienda, il che comporta un approccio del tutto nuovo allo scambio ed alla gestione delle informazioni funzionali alla produzione dei beni/servizi.

Ma a ben vedere, il concetto di *Supply Chain* comunemente inteso non evidenzia con la dovuta enfasi un processo fondamentale, ovvero la definizione del piano strategico aziendale, che si dà in qualche modo per acquisito nella definizione di un piano di gestione della domanda che caratterizza fatalmente la definizione stessa di *Supply Chain*: poiché, infatti, le aziende non esisterebbero se non esistessero i clienti, l'assunto è che gestire la domanda degli stessi equivale ad avere, in un qualche modo, pensato ed elaborato un adeguato piano strategico a supporto di un mercato e delle sue caratteristiche, che andrà certamente ben oltre il semplice e meccanico *replenishment* di merci in uno o più magazzini in attesa di essere acquistate, come poteva accadere negli anni '70. Oggi più che mai, infatti, è evidente per le aziende il cambiamento

di Bruno Stefanutti

CPIM CSCP.

Amministratore di Consept, APICS Authorized Education Provider e società di consulenza specializzata in organizzazione, processi e tecnologia

di direzione dell'asse della strategia produttiva, da un approccio basato sui volumi ad un approccio fortemente influenzato dalla varietà, oltre alla necessità di considerare come «attori protagonisti» del mercato i paesi del sud est asiatico, oltre ad India, Brasile o Russia (Tavola 2).

La competizione sul prodotto e, lentamente ma inesorabilmente, anche sul processo e sulle competenze generate dalla concorrenza di questi mercati (oramai maturi più che nascenti) non ha avuto il solo effetto di offrire all'occidente

industrializzato beni realizzati ad un costo di produzione assolutamente non paragonabile ai nostri standard economici e sociali¹, ma anche di mettere le nostre imprese dinanzi al problema della varietà della richiesta di prodotto piuttosto che al volume dello stesso, con un impatto sulla flessibilità dei sistemi di produzione in senso lato. Non potendo comprimere i costi su volumi crescenti o azzerare i tempi di consegna grazie a magazzini infiniti, la competitività nell'attuale scenario di mercato si realizza, piuttosto, sul mantenimento/miglioramento

Tavola 1 – Definizione di Supply Chain

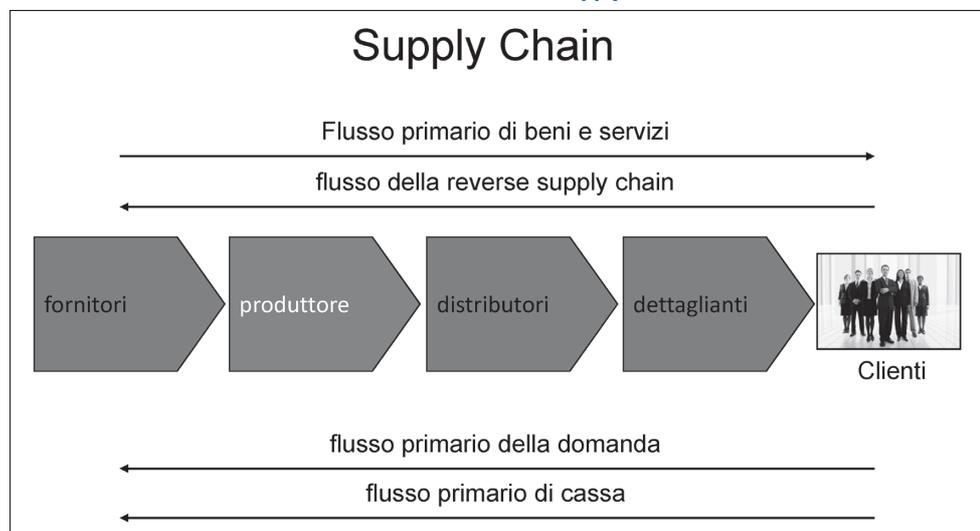
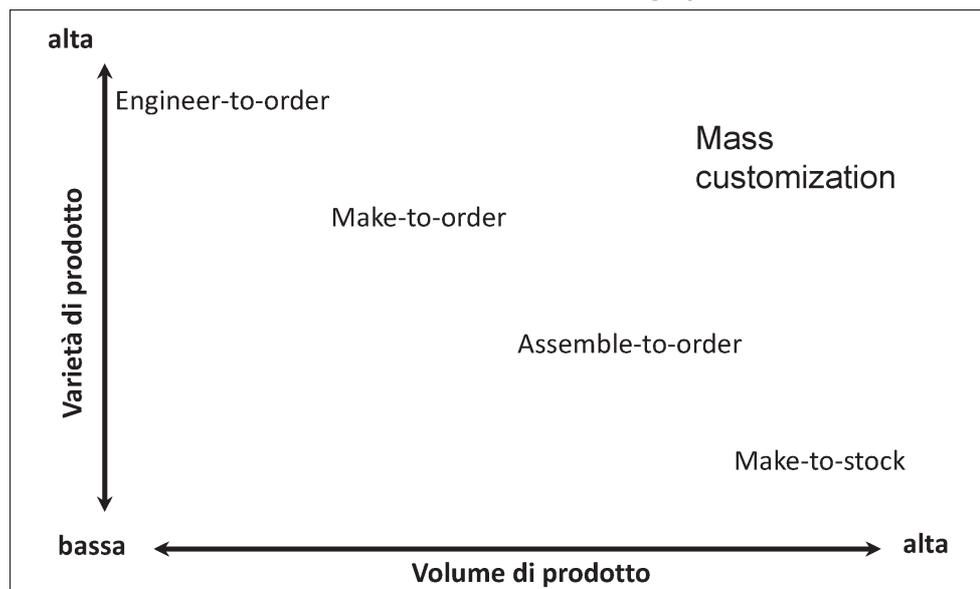


Tavola 2 – Relazione volume/varietà e strategia produttiva



¹ Spesso ottenuti a scapito di salvaguardie sociali, ambientali e di qualità intrinseca delle merci realizzate che fanno parte delle condizioni al contorno acquisite dai sistemi di produzione.