





Corrado Cerruti

# Supply Chain Management

Approcci e strumenti  
per la gestione integrata  
della rete di fornitura



Copyright © MMIII  
ARACNE EDITRICE S.R.L.

00173 Roma, via Raffaele Garofalo, 133 a/b  
tel. 06 93781065 – fax 06 72678427

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

ISBN 88-7999-543-X

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: luglio 2003

# INDICE

*pag.*

INTRODUZIONE.....	7
-------------------	---

## Capitolo I

### IL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

1. La supply chain e il supply chain management.....	11
2. La visione "riduzionistica" basata sull'integrazione logistica.....	19
3. La visione "olistica" basata sulla totalità dei processi di business .....	24
4. La rilevanza della supply chain.....	29

## Capitolo II

### IL PERCORSO ORGANIZZATIVO DI INTEGRAZIONE

1. Le precondizioni per la gestione integrata della supply chain .....	39
2. L'organizzazione per processi .....	40
3. Le scelte organizzative.....	49
4. Gli strumenti informatici.....	55
5. Il sistema di reporting .....	58
6. Il ridisegno dei processi in un'ottica interorganizzativa.....	62

## Capitolo III

### IL PERCORSO STRATEGICO DI INTEGRAZIONE

1. Le alternative strategiche di gestione integrata .....	71
2. La definizione di una strategia logistica di supply chain .....	75
3. Le scelte di progettazione del canale logistico .....	85
4. Le scelte di gestione del canale logistico.....	95
5. Lo sviluppo di relazioni di lungo periodo .....	101
6. Il mancato decollo del supply chain management nei distretti industriali .....	103

*pag.*

## Capitolo IV

LA RILEVANZA DELL'INFORMAZIONE E DELL'INFORMATION  
TECHNOLOGY

1. Informazione e tecnologia nell'integrazione di filiera.....	107
2. La gestione della variabilità degli ordini .....	108
3. La gestione delle scelte di personalizzazione .....	114
4. L'information technology a supporto del supply chain management.....	117
5. L'e-business.....	127
6. Lo sviluppo di una piattaforma informatica integrata.....	132

## Capitolo V

## IL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT COME COMPETENZA DISTINTIVA

1. Il supply chain management come competenza distintiva.....	137
2. Lo sviluppo del supply chain management come percorso di innovazione.....	140
3. La rilevanza dell'apprendimento interorganizzativo nella supply chain.....	145

BIBLIOGRAFIA .....	151
--------------------	-----

## INTRODUZIONE

Nell'attuale contesto competitivo l'impresa ricerca nella collaborazione con clienti e fornitori nuove leve per rafforzare il suo posizionamento: dal raggiungimento di una maggiore visibilità sulla domanda finale alla delocalizzazione in paesi a basso costo della manodopera o all'ottimizzazione nella gestione delle scorte. Sempre di più l'impresa vede la sua capacità competitiva strettamente legata al livello di efficienza e di efficacia della filiera in cui è inserita.

Per questo motivo, negli ultimi anni, la letteratura e la pratica manageriale hanno dedicato un crescente interesse al supply chain management, cioè alle tecniche gestionali e ai software applicativi che supportano la gestione integrata della rete di fornitura.

La gestione integrata della supply chain ha l'obiettivo di massimizzare il valore economico complessivamente generato dalla filiera. Questa problematica può essere affrontata in maniera focalizzata, con un riferimento quasi esclusivo al processo logistico oppure in maniera più estesa, andando a toccare tutti i principali processi di business. Il presente lavoro segue l'approccio più focalizzato e analizza le problematiche di supply chain management prevalentemente come integrazione del processo logistico di filiera. L'integrazione logistica, infatti, rappresenta l'elemento che, in maniera più veloce ed incisiva, è in grado di migliorare il livello di prestazioni della filiera in termini di riduzione dei costi e di aumento del livello di servizio. Inoltre si tratta di un passaggio quasi inevitabile per le imprese e le catene di fornitura ancora poco strutturate in termini di procedure e di infrastrutture, preliminare ad un'estensione della collaborazione interorganizzativa ad altre aree della gestione.

Dopo un primo capitolo di inquadramento generale sulle problematiche e sulla rilevanza del supply chain management, vengono

approfonditi gli aspetti organizzativi e strategici della gestione integrata della catena di fornitura.

Il secondo capitolo si incentra sul percorso organizzativo di integrazione del processo logistico. In particolare vengono analizzate le diverse alternative a livello di struttura organizzativa, strumenti informatici e sistemi di reporting, identificandone le diverse fasi di sviluppo all'interno dell'impresa e, quindi, il salto verso un assetto integrato di filiera. Molti aspetti analizzati ripropongono, su scala interorganizzativa, le problematiche di ridisegno dei processi proprie del *reengineering*. L'integrazione dei processi di business lungo l'intera catena di fornitura richiede il superamento di barriere organizzative e una redistribuzione di compiti e responsabilità per molti versi analoghi a quelli che hanno caratterizzato il *business process redesign* all'interno dei confini dell'impresa.

Il terzo capitolo si incentra sul percorso strategico di integrazione tra le imprese della filiera. Il supply chain management può essere limitato alla condivisione di informazioni operative sulla domanda e sui programmi di produzione oppure può arrivare sino alla scelta congiunta degli obiettivi di posizionamento e delle scelte di investimento. In entrambi i casi è necessaria l'adeguatezza strategica della filiera, cioè la sintonia tra il livello di variabilità della domanda e il grado di flessibilità della rete di fornitura. Al fine di raggiungere e mantenere questa sintonia risultano critiche le scelte legate alla progettazione del network e all'infrastruttura informatica. Si tratta di scelte di lungo periodo che influenzano le modalità operative di gestione dell'intero processo logistico, dalle scorte ai trasporti, e che condizionano il livello di efficienza e di efficacia raggiungibile dalla filiera.

La scelta di affrontare le problematiche organizzative prima di quelle strategiche riflette l'effettivo percorso di sviluppo del supply chain management. In un primo momento le imprese — ed in particolare i direttori della logistica — si sono trovate nella necessità di rispondere a livello tattico e operativo ad una rete di fornitura sempre più delocalizzata e complessa e ad una struttura di distribuzione con un crescente potere contrattuale. Solo in una fase successiva le imprese hanno iniziato a valutare e a gestire la rete di fornitura in un'ottica strategica.

Il quarto capitolo approfondisce la rilevanza dell'informazione e dell'*information technology* a supporto dell'integrazione di filiera. La disponibilità e la condivisione dell'informazione sono alla base della

possibilità di migliorare la gestione del processo logistico: dal livello delle scorte alle modalità di programmazione congiunta della produzione o delle consegne. Data la rilevanza dell'informazione ai fini dell'ottimizzazione del processo logistico di filiera, negli ultimi anni sono stati sviluppati molti pacchetti software di supply chain management che estendono, a monte e a valle, quella logica di presidio completo dei processi e di unificazione del patrimonio di dati proprio dei sistemi informativi integrati.

Il capitolo conclusivo analizza lo sviluppo del supply chain management come processo di innovazione, mettendo in luce la criticità di un percorso di apprendimento che, partendo dalle persone, si estende alle diverse imprese e quindi all'intera filiera. Si tratta di un processo che richiede ai manager la capacità di superare le tradizionali barriere della propria area funzionale e della propria impresa, condividendo l'informazione e le decisioni con i partner di filiera e, al tempo stesso, di rimanere profondamente responsabilizzati e motivati sui propri specifici obiettivi di business. Al di là dei modelli gestionali e dei supporti tecnologici, infatti, l'integrazione tra le imprese nella filiera rimane basata su un equilibrio tra vantaggi per la singola impresa e opportunità per l'intera filiera, un equilibrio spesso problematico e sempre precario che spetta al management saper costantemente mantenere.