

THE NEW SUPPLY CHAIN MANAGEMENT NEWSLETTER

| Newsletter di informazione a cura di Joinet S.r.l. | Coordinatore: Fabio Rossi | Progetto: Metamorfofi (Imola BO) | Stampa: Tipografia Fanti (Imola BO) |
 | Tutti i diritti riservati | La produzione anche parziale non è consentita senza previo consenso | Per ulteriori informazioni: www.joinetspa.com |



Joinet^{*} NEWS

In questo numero:

2 MARKET VIEWS

Ultimamente l'attenzione del Top Management si è concentrata sulla possibilità che eventi disastrosi possano interrompere la catena di fornitura generando danni spesso incalcolabili. Un contributo di Cesare Businelli (Sr. Vice President Anklesaria Group Inc.)

3 PROJECTS & SOLUTIONS

Un nuovo modo di concepire i servizi nel mondo B2B: il progetto FLUID-WIN.

4 CUSTOMERS & PARTNERS

Emerson Network Power e MaNeM: una sinergia che si rinnova

Supply Chain nel mondo globale: dalla gestione dei rischi all'integrazione "totale"

Il mercato globale richiede una capacità sempre più forte nel prevedere soluzioni a problemi "imprevedibili" che possono derivare da contingenze "di business", quali la necessità di essere più veloci, più efficienti, più performanti, ma anche da eventi disastrosi quali calamità naturali.

Quale sia la causa, dagli uragani al fallimento di un importante fornitore, dalla perdita di un fornitore critico agli atti terroristici, l'interruzione della catena di fornitura può generare danni spesso incalcolabili.

Ecco, quindi, l'emergere di una pratica quale il Supply Chain Risk Management (SCRM) che sta diventando parte integrante del lavoro dei Manager della Supply

Chain: il rischio, spesso, non si può eliminare, occorre però saperlo gestire e questo può avvenire se ci si prepara adeguatamente.

Anche in questa ottica l'integrazione informatica della catena di fornitura può giocare un suo ruolo, se correttamente progettata ed attuata, perché può dare informazioni di visibilità e monitoraggio dei comportamenti degli attori coinvolti, può valutare le performance dei fornitori su archi temporali definiti, può garantire la flessibilità necessaria per reagire velocemente ai segnali di pericolo per l'intero sistema.

Gli articoli di questo numero di Joinet NEWS sono dedicati a questo tema.

Buona lettura!

SUPPLY CHAIN “A PROVA DI BOMBA”: Come prepararsi al peggio.

di Cesare Businelli Sr. Vice President Europe Anklesaria Group Inc.

Sommario: Terremoti, uragani, incendi, attentati ultimamente l'attenzione del Top Management si è concentrata sulla possibilità che eventi disastrosi possano interrompere la catena di fornitura generando danni spesso incalcolabili. Ma il disastro non è solo legato a questi eventi catastrofici e a volte può essere trasformato in opportunità. Uno studio dell'MIT (Massachusetts Institute of Technology) offre alcuni spunti utili alle aziende per premunirsi dai rischi e predisporre delle contromisure volte ad aumentare la “resilienza” della propria Supply Chain.



Nelle funzioni approvvigionamenti di un numero sempre crescente di aziende il Supply Chain Risk Management (SCRM) sta diventando parte integrante del lavoro anche se è doveroso rimarcare che ancora molti nascondono la testa nella sabbia (struzzo strategy) sperando che nulla succeda alle loro aziende. I recenti eventi (pensiamo all'uragano Katrina ad esempio) hanno spinto le aziende a dirottare risorse e budget verso processi e strumenti legati alla gestione strategica del rischio nella supply chain. Una recente survey effettuata da McKinsey a oltre 3.000 managers ha evidenziato che oltre il 70% degli intervistati ha dichiarato in netto aumento il rischio legato a interruzioni/incidenti rilevanti per l'integrità delle proprie operations.

Il tema del risk management non è più quindi relegato agli specialisti e alle assicurazioni ma deve entrare a far parte nelle strategie di approvvigionamento di tutte le organizzazioni anche perché come ogni minaccia può essere convertita in opportunità. E le eventualità di eventi disastrosi non è così remota come possa sembrare.

Ogni approccio al risk management è caratterizzato da una semplice ma importante premessa: il rischio è inevitabile ma può essere gestito se ci si prepara adeguatamente. Esistono fondamentalmente due macro strategie per gestire il rischio: una cerca di ridurre il rischio riducendone le conseguenze ossia l'impatto aumentando le capacità di risposta della supply chain (in altre parole riducendone la vulnerabilità), mentre l'altra cerca di ridurre le probabilità di accadimento, ossia ne incrementa la sicurezza.

Le catene di fornitura si sono allargate in modo importante per cogliere le opportunità di “global sourcing”: le distanze fisiche si sono fatte considerevoli, vi sono molti attori coinvolti nei flussi fisici (fornitori, brokers, trasportatori etc.), gli inventari si sono ridotti sulla spinta delle filosofie Just in Time/Lean Manufacturing, la dipendenza da alcuni fornitori è aumentata

a causa del consolidamento, in sostanza si può affermare che le supply chain si sono fatte sicuramente molto più “FRAGILI”. Inoltre è molto importante considerare che non basta focalizzarsi sul mettere in sicurezza la propria azienda, occorre considerare anche la propria supply chain estesa includendo non solo i fornitori ma anche i fornitori dei fornitori.

Come posso ridurre l'impatto di questi eventi disastrosi? Si dovrà prevedere la creazione di flessibilità e ridondanza nella Supply Chain in modo che questa possa sostenere variazioni nella fornitura e nella domanda e rigenerarsi dopo la catastrofe. Aumentare la flessibilità significa modificare gli investimenti in risorse (capacità) e infrastrutture mentre creare ridondanza significa mettere in gioco nuove risorse e infrastrutture che potrebbero non essere utilizzate (appunto ridondanti). Naturalmente la flessibilità dovrebbe essere la modalità preferita e può essere raggiunta ad esempio avendo impianti produttivi che sono assolutamente intercambiabili e possono intervenire in caso di bisogno, back up dei sistemi in location diverse da quelle in cui è situato il CED, possibilità da parte dei fornitori di subentrare con risorse pre-addestrate, creare scorte di sicurezza in location strategiche, creare una base di conoscenza e documentazione condivisa che consenta di rimpiazzare risorse critiche, etc.

Un'altra strategia prevede l'utilizzo di sistemi che aumentino la “visibilità” lungo la supply chain e quindi siano in grado di inviare segnali di pericolo per consentire la pianificazione di una risposta adeguata (il c.d. early warning system ora in esercizio ad esempio dopo il catastrofico tsunami del sud-est asiatico). Nel campo della Supply Chain sistemi e strategie di pianificazione e disegno del network logistico possono essere di grande aiuto nel predisporre una strategia di risposta. Molte aziende stanno integrando i flussi informativi da e verso i fornitori in modo da poter reagire in tempo reale ad ogni variazione della fornitura, altre prevedono che a livello trimestrale venga valutato anche il network e le sue performance. E' sicuramente importante in casi di emergenza il poter disporre di dati aggiornati e in tempo reale (e non vecchi di magari un mese!) sulla domanda, sulla fornitura, sulla merce in transito, sulle capacità dei fornitori alternativi, sugli inventari, i lead time effettivi (non quelli a sistema) in modo da poter predisporre le contromisure necessarie a far fronte agli imprevisti. Naturalmente le nuove tecnologie di track&tracing quali RFID (radio frequency identification) e GPS (Global Positioning System) possono individuare con estrema precisione la location dei beni lungo la supply chain e consentirne il dirottamento verso le zone di maggior bisogno (ad esempio per soddisfare un picco imprevisto della domanda).

Un nuovo modo di concepire i servizi nel mondo B2B: l'approccio B2(B2B) e il progetto FLUID-WIN

di Bruno Mussini, Partner e Cofounder di Joinet

Per rimanere competitive molte aziende manifatturiere europee hanno iniziato negli ultimi anni a passare da un modello di supply chain locale (maggior parte dei fornitori vicini) ad un modello di supply chain distribuita (fornitori ovunque nel mondo).

Per le aziende abituate a gestire fornitori locali, coordinare fornitori remoti ha significato imparare a governare alcuni problemi nuovi nel campo della logistica e della finanza.

Una delle aree dove ad esempio è molto cresciuta la subfornitura è l'Europa dell'est. Otto dei dieci nuovi stati membri dell'UE provengono proprio da quest'area geografica. Questi paesi, operando nella sfera dell'ex URSS, hanno maturato prima di entrare nella sfera dell'Europa Occidentale, buone capacità produttive e buoni livelli di expertise nella produzione di parti meccaniche, elettriche ed elettroniche, anche complesse. Con l'apertura della collaborazione tra questi otto paesi e l'Europa occidentale molte aziende del "vecchio continente" hanno guardato con interesse a queste nazioni.

Non c'è solo l'Europa dell'est naturalmente, ma anche il Far East, l'India, il nord Africa, etc. Qualsiasi sia la zona del mondo la situazione non cambia e dall'analisi di questo fenomeno è nata l'idea del progetto FLUID-WIN.

Il progetto parte dalle seguenti considerazioni apparentemente tra loro slegate:

1. Le aziende manifatturiere della vecchia Europa utilizzano applicazioni B2B per la gestione dei fornitori strategici, come ad esempio il prodotto software MaNeM di Joinet.

2. Le aziende manifatturiere della vecchia Europa nel collaborare con i propri fornitori si avvalgono ovviamente di servizi di logistica (trasporto di merce dal fornitore al cliente, warehousing, etc.) e di servizi finanziari (pagamento fatture, sconto fatture fornitori, factoring, etc). La gestione di questi servizi non è critica quando i fornitori sono vicini ai clienti (tempi di trasporto brevi) e quando le relazioni di business sono consolidate (facile accesso per i fornitori a servizi finanziari), ma diventa molto più complessa quando i fornitori sono a giorni o settimane di distanza per il trasporto e quando le relazioni di business sono recenti o, in generale, meno stabili e ripetitive.

Sulle applicazioni B2B di cui al punto 1) transitano quindi già diverse informazioni in formato elettronico. L'idea di base di FLUID-WIN è quella di sfruttare la disponibilità di queste informazioni per consentire alle aziende manifatturiere ed ai loro fornitori remoti di accedere automaticamente a servizi di logistica e finanziari erogati da terze parti. Esempi significativi possono essere:

- Un fornitore genera per il suo cliente l'informazione in formato elettronico che una determinata merce è pronta e la trasmette alla applicazione B2B; questa informazione può essere messa automaticamente ed in formato elettronico a disposizione del fornitori di servizi di trasporto incaricato di trasportare la merce pronta presso la sede del cliente.
- Un fornitore genera per il suo cliente una fattura in formato elettronico e la trasmette alla applicazione B2B; questa fattura può anche essere messa automaticamente a disposizione in formato elettronico di una società di factoring.

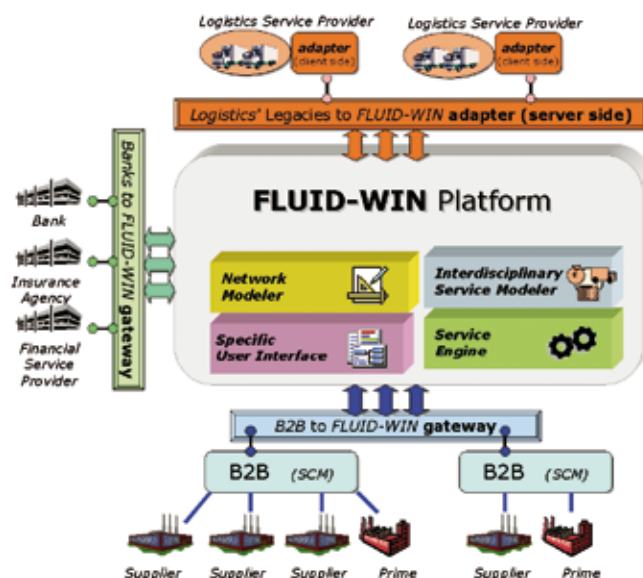
In entrambi i casi una società fornitrice di servizi può connettersi ad una applicazione B2B ed erogare i suoi servizi usufruendo di tutti i vantaggi della integrazione telematica. I vantaggi sono diversi e vanno dalla automazione di procedure molto time consuming alla disponibilità di informazioni di contorno molto utili per gli erogatori dei servizi (ad esempio la società di factoring può vedere attraverso la applicazione B2B che la fattura ricevuta da un fornitore ha anche ricevuto il benestare del cliente). Ci sono stime fatte dai partners di progetto che indicano che con questa modalità i fornitori di servizi otterranno dei vantaggi operativi che consentiranno di ridurre il costo dei servizi. I partners del progetto FLUID-WIN hanno coniato un nuovo acronimo per indicare questa innovativa modalità di erogazione di servizi: B2(B2B), che sta per erogazione di servizi di business (logistici e finanziari) non a singole imprese ma a reti di imprese già tra di loro interconnesse attraverso applicazioni B2B.

I partners di ricerca del progetto sono oltre a Joinet:

- il prestigioso istituto IPK di Berlino (Fraunhofer institute),
- Regens, importante società ungherese operante nel mondo del software per i trasporti
- Acrosslimits: importate società maltese operante nel mondo del software bancario
- Labein, società basca specializzata nella diffusione delle nuove tecnologie.

Il progetto FLUID-WIN, vede anche la partecipazione di importanti partners industriali tra cui Lombardini Motori di Reggio Emilia, società di motori diesel con fatturato di oltre 200 MLN Euro che crede molto nella subfornitura nei paesi dell'est Europa.

Il progetto è iniziato nel gennaio 2006, ha concluso la sua fase di analisi e si sta avviando verso lo sviluppo di una piattaforma che consentirà a fornitori eterogenei di servizi finanziari e logistici di fornire i loro servizi in modalità B2(B2B) attraverso due specifici gateways, uno per la logistica e l'altro per il mondo dei servizi finanziari (vedi figura).



Emerson Network Power e MaNeM: una sinergia che si rinnova

Guidata fin dal 2001 da un approccio "Lean Manufacturing", Emerson Network Power ha scelto il software on demand di Joinet MaNeM, già impiegato per interagire con i fornitori strategici, anche per ottimizzare la comunicazione con DSV, gruppo responsabile della gestione logistica con sede a Rotterdam. Emerson Network Power™, divisione di Emerson™ multinazionale statunitense con sede a St. Louis (Missouri, USA), è leader globale nella Business-Critical Continuity™ grazie ad una piattaforma completa di soluzioni e servizi per la protezione dell'alimentazione elettrica, il condizionamento di precisione e la connettività, dedicati a datacenter, reti di telecomunicazioni, applicazioni industriali e medicali. La mission della società è lo sviluppo di soluzioni innovative, estremamente personalizzate e flessibili, in grado di soddisfare la crescente esigenza delle organizzazioni di proteggere adeguatamente le infrastrutture tecnologiche contro tutti i rischi che possono precludere la continuità operativa del loro funzionamento. Emerson Network Power ha il quartier generale per l'Europa, Medio Oriente ed Africa a Piove di Sacco (PD), cui sono affiancate le sedi di Milano e di Roma. Nell'HQ europeo - sede produttiva per le unità di condizionamento di precisione, nonché delle attività di ricerca e sviluppo, service, marketing e vendite - e nelle 2 sedi commerciali periferiche trovano impiego oltre 400 dipendenti. Le attività logistiche legate alla distribuzione, gestite totalmente in outsourcing dal gruppo DSV, presso un centro nelle vicinanze di Rotterdam, in Olanda.



Con MaNeM il "lean manufacturing" raggiunge il magazzino

Dal 2001 Emerson Network Power interagisce con i propri fornitori strategici, che si trovano anche in Cina e Taiwan, attraverso MaNeM, il software on demand per la supply chain collaboration sviluppato da Joinet. Integrando tramite un'interfaccia comune i dati provenienti dai diversi sistemi informativi degli attori coinvolti nella catena produttiva, tale soluzione ha snellito ed automatizzato la gestione in dell'intero ciclo d'ordine. Con il supporto di MaNeM, Emerson Network Power ha inaugurato un modello "Lean Manufacturing" focalizzato su una maggiore trasparenza nel workflow delle informazioni sulle merci in transito e in consignment, e sulla riduzione del valore delle giacenze, senza alcuna penalizzazione delle esigenze di disponibilità di scorte. L'eccellenza raggiunta in tale settore ha fatto nascere in seno all'azienda la necessità di ottimizzare, sulla base di questo modello, anche la gestione del magazzino. L'esigenza era quella di una pianificazione più intelligente dei flussi delle merci in entrata e in uscita attraverso una migliore comunicazione con il provider logistico DSV, altro attore strategico della supply chain. "MaNeM si è rivelato, ancora una volta, il supporto ideale in qualità di 'intermediario', in grado di far colloquiare efficacemente il nostro ERP JD Edwards con quello di DSV, senza necessità di costose personalizzazioni dei relativi supporti gestionali", racconta Michele Martiradonna, DPG Sales Manager di Emerson Network Power.

La movimentazione delle merci: armonica e a flusso continuo

A dicembre 2006 è iniziato il processo di implementazione di MaNeM, conclusosi in tempi rapidi nel gennaio successivo. Il progetto ha tenuto conto dell'esigenza strategica di DSV di essere aggiornato tempestivamente su tutti gli ordini di acquisto al fine di pianificare in modo preciso il piano di ritiro dei container, programmare le priorità e comunicarle ad Emerson Network Power. A questa necessità MaNeM ha risposto efficacemente, consentendo la visualizzazione, circa un mese prima del loro arrivo in magazzino, di tutti i dati relativi agli item inseriti in container e spediti dalla Cina e da Taiwan: una funzionalità rivelatasi strategica anche per la gestione di variabili inaspettate come, ad esempio, le rottu-

re di stock. Le funzionalità di MaNeM sono state impiegate anche lato outbound, al fine di ottimizzare e velocizzare i tempi e le modalità di spedizione e consegna della merce.

"Dopo aver preso in carico tramite MaNeM gli ordini di merce effettuati dai clienti di Emerson Network Power, DSV preleva lo stock richiesto. La piattaforma produce poi i numeri di codice relativi alle merci da movimentare e comunica in automatico a TNT le spedizioni da effettuare. Contemporaneamente crea le fatture relative agli ordini, inviate tramite e-mail ai clienti la mattina seguente. Emerson Network Power riceve infine la conferma di spedizione della merce, di cui potrà visualizzare il percorso di viaggio fino a destinazione", spiega Michele Martiradonna. Inoltre, è stata apprezzata la capacità di MaNeM di rendere disponibili ogni giorno i dati relativi allo stock in giacenza, comparabili con quelli di stock contabile prodotti dall'ERP di Emerson Network Power, al fine di identificare eventuali discrepanze e riconciliarle. "MaNeM ci fa entrare 'di persona' nel magazzino, superando le complessità dovute alla lontananza, all'elevata rotazione delle merci e al loro valore, e minimizzando le differenze in fase di inventario fisico", sottolinea Michele Martiradonna. Molto utile per l'azienda anche la possibilità data da MaNeM di tracciare e controllare i numeri di serie, al fine di garantire la spedizione dell'item coincidente con quello descritto dall'ordine, bloccando la spedizione in caso di incongruenze. Ulteriore attività gestita on line tramite il software è quella relativa al calcolo preciso delle quantità e delle tipologie di imballi di riserva da caricare nei container nell'evenienza della rottura di quelli impiegati per la merce in transito. "I vantaggi di questa operazione sono duplici: da un lato migliora il servizio al cliente, dall'altro abbate i costi dovuti alle dispendiose procedure di gestione dei reclami causati dall'arrivo di merce diversa da quella ordinata o recapitata con imballi non integri", continua Michele Martiradonna.

La rete integrata estesa: un processo in continua evoluzione

MaNeM è stato apprezzato anche da DSV come strumento in grado di superare le problematiche connesse all'uso di e-mail e telefonate, grazie all'immediata condivisione di dati precisi e completi. "La possibilità, tramite MaNeM, di avere a disposizione informazioni sicure e documentate ci permetterà inoltre in futuro di definire Key Performance Indicators, con i quali monitorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi logistici", precisa Michele Martiradonna. I risultati ottenuti con MaNeM, valorizzati ulteriormente dal supporto di Joinet in fase di avvio, hanno portato Emerson Network Power alla prospettiva di estenderlo ad altre aree di utilizzo. "Gli UPS ogni 5-6 mesi hanno la necessità di subire interventi per la ricarica delle batterie interne: attraverso MaNeM potremmo conoscere dettagliatamente i tempi di obsolescenza del magazzino, sapere quali UPS ruotano più lentamente, promuovendo così iniziative commerciali sul mercato finalizzate a smaltirli in tempi relativamente brevi, evitando così dispendiose operazioni di ricarica", spiega Michele Martiradonna. Per la gestione della merce in uscita, Emerson Network Power prevede inoltre di integrare nel progetto MaNeM i servizi di trasporto di TNT, mentre per il flusso in entrata intende invece coinvolgere anche Maersk, azienda che si occupa della containerizzazione e del trasporto fino al magazzino degli ordini che arrivano dai fornitori del Far East. Fornire a Maersk la visibilità, a monte, degli ordini di acquisto, è strategico per l'azienda al fine di sfruttare meglio la capacità di navi e container e massimizzare la quantità della merce trasportata, ottimizzando tempi e risorse. "Grazie a MaNeM i nostri processi logistici sono oggi molto più "razionali" con sprechi ed errori umani ridotti al minimo e un flusso di magazzino costante anziché a picchi. I vantaggi riscontrati confermano il ruolo centrale di MaNeM in vista della creazione di un network sempre più esteso e integrato, sinonimo di competitività e di qualità del servizio reso ai clienti", conclude Michele Martiradonna.

Joinet*