



miamo 'supply chain estesa'. Secondo Gartner, nel 2014 le applicazioni relative al supply chain management e al procurement hanno mostrato una crescita annua del 10,8% a livello mondiale, superando altri mercati del software. Secondo la società di ricerca la logistica e la supply chain restano una risorsa chiave per far valere un vantaggio competitivo per raggiungere gli obiettivi di business, una migliore soddisfazione del cliente e miglioramenti operativi.

## ■ Collaborazione, pianificazione e controllo

“Domanda dinamica, gestione internazionale delle attività e ricerca di nuova efficienza sono le sfide per la supply chain – esordisce Luisa Ferrari, Presales Manager del Gruppo Formula –. La sfida è quella di rispettare le aspettative più alte dei propri clienti, mentre all'altro estremo della catena è necessario garantire la solidità e affidabilità del network di fornitori anche di fronte a situazioni eccezionali”.



Luisa Ferrari, Presales Manager del Gruppo Formula

Sistemi e persone, secondo Luisa Ferrari, devono lavorare sempre più 'insieme' per fornire un servizio migliore, supportare la qualità del prodotto e migliorare il time-to-market; la collaborazione diviene un acceleratore se unita alla eliminazione dei silos nelle funzioni interne (finance, acquisti, vendite, produzione) con l'obiettivo di semplificare le operations e ridurre gli sprechi.

Pianificare e sincronizzare i flussi di dati tra cliente e fornitore non è cosa semplice, ma “questo percorso può essere scisso in tre chiavi tecnologiche di cambiamento: abbattimento delle barriere interne; collaborazione con i clienti; connessione, visibilità e collaborazione con partner e fornitori”, spiega la manager di Formula, che aggiunge: “La necessità di semplificare le operations e ridurre gli sprechi viene soddisfatta interconnettendo le funzioni interne (Acquisti, Logistica e Vendite), dando una maggiore visibilità all'indietro sulla disponibilità dei prodotti da parte dei fornitori, gestendo le eccezioni e dando risposte dinamiche alle richieste dei clienti. Con Sage ERP X3 si governa in modo esteso tutto l'intero processo. La tecnologia aperta, web e multi-device che permette integrabilità risulta

essere il supporto che le aziende necessitano”. “Collaborazione, pianificazione e controllo sono i concetti chiave quando si pensa ai vantaggi di una completa informatizzazione della supply chain anche per contesti internazionali – conclude Luisa Ferrari –. Le aziende necessitano di processi operativi che rendano snella, omogenea e dinamica la supply chain, senza ridondanze e con costi operativi ridotti. Il tema della condivisione delle informazioni si lega a nuovi strumenti di visibilità, comunicazione e collaborazione real-time. Permettono di collaborare e sono utili per conoscere, creare valore, uniformare e danno al partner la possibilità di interagire nelle proprie operations al fine velocizzare, dare e ricevere informazioni”.

## ■ Dai processi interni all'impresa estesa

Gli investimenti in ambito Supply Chain erano storicamente rivolti al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi interni – interviene Massimo Crivello, Business Line Executive Supply Chain area at Tesisquare –; tale trend è totalmente cambiato, con uno spostamento verso l'ottimizzazione della gestione dei processi di 'impresa estesa', che sono condizionati da fenomeni come la delocalizzazione dei fornitori, la pressante necessità di ottimizzazione delle scorte e l'esternalizzazione di parte della produzione”.

“In questo ecosistema di attori esterni all'azienda – aggiunge Crivello – risulta importante, per il leader della filiera, evitare i disallineamenti informativi in ogni punto della catena di fornitura. Tale obiettivo può essere raggiunto attraverso l'introduzione di soluzioni informatiche basate sulla collaborazione che permettano di sincronizzare tutti i dati e assicurare l'accesso a informazioni aggiornate e condivise. La sincronizzazione e l'aggiornamento in tempo reale è possibile attraverso l'automazione dei processi, che dovrebbe essere, di conseguenza, la più ampia possibile: partendo dai processi di progettazione dei prodotti, al sourcing, alla gestione degli ordini, alla pianificazione fino alla gestione dei trasporti”.

La capacità di coinvolgere il maggior numero possibile di partner commerciali a utilizzare la piattaforma è, secondo il manager di Tesisquare, un altro aspetto cruciale per disporre di una ef-



Massimo Crivello, Business Line Executive Supply Chain area at Tesisquare

fettiva visibilità end-to-end; questo in quanto è necessario che lo scambio dei flussi informativi tra i sistemi e i pezzi del processo avvenga in modalità condivisa tra tutti gli attori della filiera. Al fine di migliorare il tasso di adesione può risultare vincente la formulazione di una strategia di 'supplier onboarding' che mitighi l'impatto sui processi e sull'infrastruttura tecnologica del partner, come per esempio l'impiego di piattaforme abilitate alla comunicazione multicanale e che non richiedano la partecipazione economica del fornitore.

“L'introduzione di soluzioni di Supply Chain Management – puntualizza Crivello – permette di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi di 'supply chain estesa', grazie all'impiego di funzionalità di condivisione e acquisizione multicanale dei dati, di tracciatura delle versioni dei documenti scambiati, di gestione dei processi approvativi (workflow) e di invii proattivi di solleciti e notifiche, che consentono di condividere dati e documenti in modo strutturato, di tracciare tutte le azioni che avvengono durante il processo di fornitura e di comunicare con tutti i fornitori, utilizzando strumenti e canali differenti in base al tipo di relazione”.

## ■ Gestire ecosistemi complessi

Negli ultimi anni, in quasi tutti i settori industriali, le supply chain sono diventate sempre più interconnesse e globali, i flussi di fornitori, materiali, servizi e informazioni si moltiplicano, le organizzazioni sono sempre più aperte e la responsabilità è distribuita a tutti i livelli e nodi della rete.

“Tutto ciò – sostiene Fabio Pettarin, Presidente di Tecnest – rende le supply chain sempre più complesse e 'virtualizzate'; la profittabilità delle aziende dipende sempre più dalla loro capacità di gestire ecosistemi complessi senza averne un controllo diretto. In questo contesto le sfide che i supply chain manager si trovano a fronteggiare sono legate, da un lato, alla visibilità delle informazioni e, dall'altro, all'esigenza di interconnessione all'interno della rete”.

Il ruolo della tecnologia diventa quindi fondamentale per favorire collaborazione, agilità e connettività estesa a tutta la supply chain,

è il pensiero di Pettarin. Le soluzioni di Supply Chain Collaboration, per esempio, permettono di pianificare e monitorare fornitori e terzisti e di

accedere ai dati degli ordini di produzione, consegne e solleciti direttamente via web, i sistemi di Supply Chain Management con funzionalità simulative e di modellazione avanzati, inoltre, facilitano la pianificazione dei processi e il decision making, tenendo conto di rischi e vincoli complessi e dinamici.

“Nuovi paradigmi emergono nel Supply Chain Management per gestire i cambiamenti in corso – specifica il Presidente di Tecnest –: l'approccio Role-based e il Collaborative Manufacturing, che stanno alla base anche della nostra suite software J-Flex 4.U, mirano a mettere in relazione e dialogo proattivo i diversi attori coinvolti nei processi logistico-produttivi, sincronizzando i processi sull'intera filiera, migliorando le performance operative e riducendo i costi di gestione”.

“Per ridurre il gap tra pianificazione ed esecuzione, inoltre, è necessario adottare un approccio flessibile in grado di rispondere in tempo reale al continuo e improvviso mutare delle condizioni operative – conclude Pettarin –. Un paradigma di riferimento in tal senso è il 'Plan-while-Executing' ('pianifica mentre fai') che, applicato alle soluzioni software in ambito operations, si concretizza in soluzioni APS e MES sincronizzate in real-time sulla stessa piattaforma applicativa. In questo modo ogni scelta di programmazione può divenire subito esecutiva in reparto e, viceversa, ogni evento operativo comporta un immediato riflesso sul piano di produzione”.

## ■ Supply Chain, elemento fondamentale anche per lo sviluppo del fatturato aziendale

Oggi la strategia competitiva di ogni azienda è volta ad avere una maggiore attenzione verso il cliente, a migliorare la sua esperienza di interazione con l'azienda stessa, a capire i suoi interessi analizzando i suoi comportamenti sulle nuove piattaforme digitali, in primis i social network. Il tutto in un contesto dove la gestione in modo uniforme dei diversi canali di vendita diventa imprescindibile e fattore differenziante.

“In questo contesto – afferma Sergio Gimelli, Sales Consultant Director Oracle Applications – l'importanza della Supply Chain assume un ruolo ancor più rilevante: non è solo un fattore di costo ed efficienza da conoscere e ottimizzare, diventa un elemento fondamentale anche per lo sviluppo del fatturato aziendale, poiché rappresenta il vero elemento che garantisce un'esperienza positiva e consistente per il cliente finale”.

“Questo punto di vista – aggiunge – comporta nuove sfide per i responsabili della gestione della Supply Chain; in primo luogo la capacità



Fabio Pettarin, Presidente di Tecnest

di orchestrare flussi logistici, produttivi e finanziari gestiti da una pletera di diverse aziende, fornitori e partner logistici, flussi non necessariamente coincidenti fra loro e spesso gestiti con differenti sistemi informativi”.

La principale sfida, secondo Gimelli, è data quindi dall’attuare strategie che consentano di mantenere in tempo reale una visione trasparente e completa della catena, così da assicu-



Sergio Gimelli, Sales Consultant Director di Oracle Applications

rarsi una reale efficienza e valore per il cliente finale, che non deve percepire la complessità della catena a valle della sua esperienza.

“Un altro aspetto è poi sempre più importante – precisa il manager –, ovvero la volatilità della Supply Chain dovuta ai nuovi canali di vendita da servire e ai nuovi e diversi flussi logistici da

implementare. La competizione quindi si basa anche sulla capacità di aggiustare costantemente il tiro per allineare pianificazione ed esecuzione di tutto il processo produttivo e distributivo. Tutto questo implica la gestione del flusso informativo lungo tutta la catena; ma la cosa estremamente interessante è che oggi le aziende hanno l’opportunità di trasformare il dato in informazione a costi accettabili. Il dato è ovunque, può essere registrato in qualsiasi momento e da qualsiasi posto – centralmente, ma anche alla ‘periferia’ della supply chain”.

Sergio Gimelli guarda anche in avanti e sostiene che sono le tecnologie che stanno sotto il cappello del Big Data e dell’Internet delle Cose la grande occasione per ottimizzare la supply chain estesa, e per le aziende che vogliono sfruttare fino in fondo questa leva è essenziale fare in modo che la trasformazione digitale investa tutti gli anelli della catena. “Nella trasformazione digitale entra in gioco la matrice tecnologica composta dal cloud, dalla mobilità del dato e dalla pervasività dello stesso, dalla mobility e dal social media. Il cloud abilita l’introduzione rapida di sistemi innovativi che possono essere messi a disposizione e utilizzati al livello necessario, in modo flessibile, da tutta la catena; la mobilità e pervasività del dato consentono l’ottimizzazione e l’innovazione di tutti i processi legati alla supply chain, dalla fornitura alla logistica alla gestione locale di scorte, magazzini; la mobility e i social media sono i fattori che

stanno portando il consumatore finale a essere parte della catena, fonte preziosa di informazioni e feedback veicolati, ancora una volta, anche attraverso canali che le aziende non controllano direttamente, quali i social media”.

“Se guardiamo al nostro Paese finalmente negli ultimi anni ci stiamo muovendo in una direzione digitale – penso all’e-commerce, al mobile – e quindi anche da noi stanno diventando pressanti esigenze che altrove sono già critiche rispetto alla capacità di gestire in real-time catene sempre più complesse, capaci di assicurare che il prodotto arrivi al cliente in modo efficiente affrontando una variabilità elevata e meno prevedibile nel volume di richieste, di ordini... Dal momento che stiamo vivendo ora questa trasformazione, possiamo far tesoro dell’esperienza di altri Paesi che sono più avanti di noi per attrezzarci e farci trovare pronti e all’avanguardia per rilanciare il ruolo centrale del nostro Paese nella logistica”.

## ■ Superare la difficoltà a collaborare

“Potrebbe essere scomodo dirlo – interviene con una provocazione Francesco Stolfo, Partner e Sales Director di ToolsGroup –, ma, a mio parere, la barriera principale che crea il maggiore ostacolo nella gestione di una supply chain estesa è spesso di tipo culturale. Produttori e distributori non riescono ancora a collaborare, in molti casi, perché scambiare troppe informazioni viene percepito da molti come un elemento di debolezza in fase di contrattazione. È considerato un po’ come offrire informazioni al nemico!”.

Secondo Francesco Stolfo la risposta è, da una parte, aumentare l’affidabilità della previsione della domanda nel medio-lungo termine (demand planning) utilizzando strumenti in grado di ‘modellare’ tutti i fenomeni noti a priori (come stagionalità, eventi eccezionali, campagne promozionali, effetti di multicanalità ecc.) e, dall’altra, aumentare la capacità di rilevare nel breve termine le variazioni repentine della stessa domanda (demand sensing) attraverso tecniche varie come, per esempio, modelli di pattern recognition sui flussi di sell-in, processi VMI (Vendor Managed Inventory) o, in alcuni casi, processi di DSD (Direct Store Delivey).

“Pianificare e sincronizzare i flussi di dati tra



Francesco Stolfo, Partner e Sales Director di ToolsGroup

cliente e fornitore è un tema che dobbiamo affrontare quasi tutti i giorni – aggiunge il direttore commerciale di ToolsGroup –. Per esempio, nel settore dei beni di largo consumo, le strategie cambiano in base al tipo di accordo e di visibilità che è possibile avere nella cosiddetta ‘supply chain estesa’. A volte è noto poco o nulla di cosa stia acquistando il cliente finale perché o il distributore non dà una completa visibilità sul sell-out o, più in generale, di cosa avviene all’interno della sua stessa rete distributiva. Fatta questa premessa, abbiamo realizzato diversi progetti che, a seconda dei dati e dei flussi messi a fattor comune, aiutano a pianificare e sincronizzare meglio. Abbiamo implementato soluzioni per supportare processi VMI (dove il fornitore gestisce lo stock e calcola i flussi di riapprovvigionamento dei Centri Distributivi del suo cliente-distributore) o addirittura processi DSD (dove è il fornitore a gestire direttamente il proprio prodotto presso i punti di vendita del distributore)”.

“Oggi – conclude Francesco Stolfo – la tecnologia, per migliorare la pianificazione e ‘armonizzare’ la gestione dei flussi, consente di integrare informazioni differenti, provenienti da diversi livelli della catena e, in alcuni casi, provenienti anche da sorgenti esterne (syndicated data). Grazie a strumenti avanzati (noi ricorriamo a tecniche che derivano dall’intelligenza artificiale) è possibile, per esempio, ‘simulare’ gli effetti che potrebbero avere il riassetto della rete distributiva, la revisione degli assortimenti, le azioni promozionali ecc.”.

### ■ Come trasformare la supply chain estesa in un fattore di vantaggio competitivo

Sempre più attuale, soprattutto nella GDO, è il tema della supply chain ‘estesa’, ovvero di una filiera che coinvolga, oltre al produttore e al distributore, anche il trasportatore e il punto vendita. “L’evoluzione che ha coinvolto il sistema di mercato negli ultimi decenni – afferma Fabrizio Arnaldi, direttore commerciale di Plannet –, rendendolo sempre più competitivo, instabile e complesso, implica, infatti, oggi la necessità di una maggiore attenzione alla pianificazione sia delle attività produttive interne sia di quelle esterne al sistema produttivo aziendale e lo spostamento del ‘focus’ dalla tradizionale gestione dell’organizzazione interna all’impresa alla gestione dei processi globali relativi alla catena di fornitura”.

“A ciò si aggiunge il fenomeno della globalizzazione – prosegue Arnaldi –, per cui negli ultimi anni si è assistito – più o meno in quasi tutti



Fabrizio Arnaldi, direttore commerciale di Plannet

i settori industriali – a un’estensione dei ‘confini’ delle supply chain su scala internazionale. Sono ormai rari i casi di aziende che non si approvvigionano su scala mondiale, che non si servono di sedi produttive decentrate o che non distribuiscono i propri prodotti-servizi oltre i confini nazio-

nali. Con la ‘virtualizzazione’ dei flussi, infine, i leader di filiera si trovano a controllare in maniera diretta un segmento sempre più ristretto della ‘propria’ catena logistica e la profittabilità delle aziende dipende in misura crescente dalla capacità dei leader di filiera di coordinare efficacemente sistemi complessi senza averne un controllo diretto e globale”.

“Dai risultati ottenuti nei progetti di Sales & Operation Planning svolti in questi ultimi anni – conclude Arnaldi –, abbiamo maturato la consapevolezza che, se correttamente gestita, la supply chain estesa può dunque trasformarsi per le aziende manifatturiere in un importante elemento di vantaggio competitivo, garantendo non solo un’ottimizzazione nell’utilizzo delle risorse, ma anche un innalzamento nel livello dei servizi offerti e un contenimento dei costi di produzione”.

### ■ Processi standardizzati e alti livelli di efficienza

Negli ultimi anni stiamo assistendo a una crescente estensione della supply chain al di fuori dei confini nazionali con le aziende che si riforniscono e distribuiscono i propri prodotti su scala globale e che hanno sempre più sedi produttive decentrate. Gestire in modo efficiente la supply chain estesa impone processi standardizzati e alti livelli di efficienza, il tutto in un quadro in cui è essenziale contenere i costi senza abbassare i livelli di servizio.

“Non sempre le aziende sono strutturate internamente per rispondere a questi bisogni – sostiene Giuseppe Chiellino, Amministratore Delegato di Ceva Logistics Italia –, pena possibili interruzioni dell’attività e, in ultima analisi, la perdita di quote di mercato e competitività. In molti settori, la strategia più efficace è dunque quella di esternalizzare affidandosi a un operatore logistico terzo che, grazie alla sua presenza

a livello globale e alla sua esperienza, permette di gestire l'intera catena di fornitura in modo organizzato e con processi standard altamente replicabili”.

“L'approccio vincente da adottare in questo senso – prosegue Chiellino – è simile a quello di un architetto che sviluppa la soluzione migliore tagliata sulle esigenze del cliente e seleziona gli esecutori delle operazioni, così da colmare il gap tra pianificazione ed esecuzione”.

Altro ruolo essenziale, secondo Chiellino, è giocato dalla tecnologia che permette la tracciabilità completa della supply chain e la sincronizzazione dei flussi di dati tra fornitori e clienti. Ecco alcuni esempi suggeriti dall'AD di Ceva: “I programmi di progettazione come Cast determinano il fabbisogno ottimale dei magazzini e la loro corretta collocazione sul territorio, mentre sistemi come Paragon stabiliscono il numero di camion necessari e il giusto momento per la partenza e l'arrivo, oppure Track & Trace sul sito internet Ceva, o con App per smartphone dedicata, che consente piena tracciabilità della consegna e che, allo stesso tempo, collega azienda e consumatore finale.

Questi sono solo alcuni degli strumenti che possono essere messi in campo per integrare le informazioni provenienti da più fornitori e dare piena visibilità lungo l'intera supply chain, arrivando fino al consumatore finale”.

L'outsourcing logistico non rappresenta solo una leva strategica per

la crescita delle singole imprese, ma anche un mercato che può prosperare supportando l'export e puntando sui settori finora poco presidiati, con benefici per l'intero Sistema Paese. La riprova arriva dai dati dell'Osservatorio Contract Logistics: il fatturato complessivo della logistica conto terzi è di circa 80 miliardi di euro e, dopo la brusca frenata del 2012 e 2013, l'anno scorso abbiamo assistito a una timida ripresa destinata a proseguire. “Segnale positivo da supportare con tecnologie di gestione e analisi del dato, condizione necessaria per poter garantire al cliente livelli di servizio impeccabili e di piena efficienza, livelli che stanno diventando fonte di vantaggio competitivo tra i concorrenti dello stesso settore e che come “core business” hanno la fornitura di servizi – suggerisce Chiellino –.

Per questo Ceva utilizza al proprio interno degli indici di performance (KPI) per poter tenere sotto controllo e valutare i livelli di servizio offerti, migliorando le fasi operative dei processi aziendali interni”.

Per rendere l'Italia una piattaforma logistica, gli operatori del settore chiedono semplificazione delle normative, sburocratizzazione, controlli più stringenti e standardizzazione. “Tutto questo va accompagnato a una crescente attenzione anche all'ecosostenibilità. In Europa, i tre quarti delle merci sono movimentate attraverso il trasporto su gomma, con un giro d'affari di 300 miliardi di euro. In questo quadro, rendere più green la supply chain diventa un ulteriore elemento strategico per migliorare la sostenibilità delle aziende e di conseguenza dell'intera economia nazionale”.

## Nel 2014 le applicazioni di SCM e procurement hanno mostrato una crescita del 10,8%

La ricetta è stata applicata in Ceva in questo ambito si fonda su 3 elementi essenziali: saturare i mezzi e ottimizzare le tratte, offrire al personale tutti gli strumenti sia pratici che ‘nozionali’ per ridurre al minimo l'impatto ambientale e soprattutto adottare un approccio collaborativo in strutture eco-sostenibili.

“Come in molti campi la sharing economy si sta posizionando come approccio efficace ed eco-friendly – conclude Chiellino –. Questi principi possono essere adottati anche a livello logistico come dimostrano i nostri hub collaborativi del libro, del tech e del pharma. Questi 3 hub rappresentano solo una parte degli oltre 250mila metri quadri di nuovi magazzini realizzati negli ultimi 5 anni da Ceva. Sono siti logistici a basso impatto ambientale, che assieme ad altri 90mila metri quadri di magazzini già esistenti ai quali sono stati installati i pannelli fotovoltaici, consentono di produrre circa 20mila MWh ogni anno, con un risparmio di CO<sub>2</sub> notevole (solo a Martinengo ‘TechCity’ si risparmiano 840mila Kg di CO<sub>2</sub> ogni anno)” .

### ■ La supply chain verso un network esteso

“La centralità del cliente e la reattività dell'offerta sono due elementi chiave per competere con successo nella Digital Economy – sostiene



Giuseppe Chiellino, Amministratore Delegato di Ceva Logistics Italia

Alberto Bastianon, Head of Presales di SAP Italia -. La principale sfida che oggi le imprese si trovano ad affrontare è quella di trasformare le proprie supply chain in un network più esteso e omnicomprendente, basato su un business planning integrato che permetta di soddisfare le esigenze dei consumatori in tempo reale, facendo fronte alla volatilità della domanda”.



Alberto Bastianon, Head of Presales di SAP Italia

Recentemente SAP ha presentato la nuova strategia in ambito SCM che rappresenta la risposta all'evoluzione dello scenario con cui le aziende devono confrontarsi e che consente alle imprese di trasformare la propria supply chain in *Product and Demand Networks*. Le nuove soluzioni SAP SCM, spiega Bastianon, sfruttano la tecnologia in me-

memory (SAP Hana) favorendo maggior velocità nel processo decisionale, grazie a strumenti di analisi *what if* e scenari di simulazione. In tal modo è possibile reagire velocemente a variazioni del mercato, grazie alla possibilità di supportare cicli di pianificazione più frequenti. Inoltre, l'offerta in Cloud permette alle aziende sia di adottare rapidamente le soluzioni sia di seguirne l'innovazione.

“Nel nuovo scenario della Digital Economy il potere di acquisto e delle informazioni si sposta verso i clienti, che sempre più spesso richiedono prodotti e servizi personalizzati in tempi sempre più brevi - puntualizza Bastianon -. Possiamo individuare tre aree dove il digitale e il ruolo del cliente stanno influenzando i futuri sistemi di SCM: la prima è l'area del design del prodotto, dove il cliente può influenzare il risultato finale tramite i propri commenti online, fenomeni virali, processi di co-creazione o attraverso l'Internet of Things; la seconda area è quella della produzione caratterizzata oggi da processi di 'in-house' (riportare in azienda la produzione) e maggiore prossimità ai fornitori, anche digitale, in nome di una distribuzione più rapida e snella; infine, la terza area consiste nella sfida di proporre soluzioni più che prodotti, cioè identificare l'esatta combinazione tra prodotti e servizi. In questo senso l'Internet of Things gioca un ruolo cruciale permettendo il passaggio costante di informazioni e dati in tempo reale ai clienti o dai clienti alle aziende”.

Le tecnologie di gestione e analisi dei dati hanno assunto e stanno continuando ad avere un ruolo molto importante. “Le supply chain si devono, quindi, adattare facendo leva sulle nuove piatta-

forme tecnologiche che riducono le tempistiche del processo di decision making e che assicurano visibilità per guidare la pianificazione in base alle previsioni della domanda, elaborando velocemente dati e permettendo di identificare la soluzione più giusta - prosegue il manager SAP -. Oggi le aziende devono essere in grado di rilevare, interpretare e pianificare le informazioni e utilizzarle in maniera veloce, efficiente e produttiva”.

Anche la sostenibilità è un tema cui SAP dedica attenzione. “Le soluzioni SAP per la sostenibilità della supply chain estesa permettono alle aziende di contenere i costi e soddisfare le richieste dei clienti minimizzando allo stesso tempo l'impatto ambientale delle operazioni - conclude Bastianon -. SAP aiuta concretamente le imprese a pianificare e sviluppare un'offerta etica e green, caratterizzata da elevati livelli di servizio del customer service, da una significativa riduzione dei costi logistici e dell'impatto ambientale”.

## ■ Tecnologie che favoriscono la collaborazione

“Il panorama delle moderne supply chain è oggi più complesso che mai, poiché molti fattori concorrono a creare una supply chain estesa: globalizzazione, sedi aziendali dislocate a livello internazionale, approvvigionamenti e forniture



Enza Fumarola, VP Sales Southern Europe di Infor

dall'estero, delocalizzazione - sostiene Enza Fumarola, VP Sales Southern Europe di Infor -. Le aziende devono fronteggiare una serie di sfide che varia a seconda della regione in cui operano e che comprendono problematiche legate a manodopera, risorse e materie prime, sicurezza, normative, politica fiscale, proprietà

intellettuale e instabilità politica”.

Secondo Enza Fumarola, per essere vincenti e non perdere quote di mercato le imprese devono sviluppare nuovi prodotti velocemente, dalla pianificazione alla produzione, assicurando qualità e sicurezza, e con un'attenzione alla profitabilità. Questi obiettivi si possono raggiungere con l'implementazione di soluzioni innovative che semplifichino i processi di business, forniscano ampia visibilità su tutta la supply chain

per fornire l'agilità necessaria per rispondere alle mutevoli esigenze del mercato in cui operano, soddisfacendo un consumatore sempre più esigente. La gestione del dato è un aspetto altrettanto importante, poiché disporre di dati aggiornati, qualificati, contestualizzati e fruibili da qualsiasi dispositivo consente di migliorare il decision making e operare in maniera più efficace, fornendo un vantaggio competitivo.

“L'implementazione di tecnologie volte a favorire la collaborazione migliorano la comunicazione e lo scambio di dati tra tutti gli attori coinvolti, favorendo visibilità sulla supply chain per migliorare l'impiego delle risorse, le scorte, le spedizioni, gli ordini e la gestione delle fluttuazioni del mercato – dice Enza Fumarola –. Noi proponiamo Infor Supply Chain Management, per implementazioni nel cloud, on-premise o ibride, che combina soluzioni best-in-class con funzionalità specifiche per il settore, con l'obiettivo di velocizzare e rendere più profittevoli le fasi di pianificazione ed esecuzione, ottimizzando allo stesso tempo la collaborazione con tutte le parti coinvolte, sia interne che esterne con clienti, partner e fornitori. Le soluzioni offrono una user experience ideale, l'accesso alle innovative applicazioni Infor Ming.le, la piattaforma che favorisce la social collaboration, e Infor ION, un middleware purpose-built, per un vantaggio competitivo misurabile”.

## ■ Marginalità e competitività con una supply chain innovativa

“Il consumatore finale rappresenta per i settori Retail e B2C l'anello strategico della supply chain e la sua centralità ha impatto su numerosi ambiti, inclusa la supply chain collaborativa – afferma Stefano Scandelli, Vice President Sales South Europe di JDA –. Tuttavia, come evidenziato dai risultati della ricerca JDA Vision 2015, malgrado le aziende manifatturiere e i retailer riconoscano un'accresciuta complessità delle proprie supply chain, molte fanno ancora affidamento su strumenti superati e processi inefficaci. I risultati della ricerca mettono in luce il divario tra visione e capacità di programmare le azioni necessarie per realizzare supply chain innovative, che garantiscano marginalità e competitività”.

“Il tema è davvero ampio – aggiunge –, concentrerò quindi la mia riflessione su due punti: collaborazione tra produttori e distributori e impatto ambientale, privilegiando per entrambi la prospettiva della marginalità e l'esigenza di soddisfare il cliente di oggi: esigente, preparato, consapevole, abituato a considerare più canali integrati di acquisto”.

Cominciando dalla collaborazione tra produttori e distributori ottenibile grazie all'integrazione di flussi di dati, Scandelli sottolinea che Kraft ha utilizzato JDA Flowcasting, una soluzione che favorisce la collaborazione tra produttori di beni di consumo e i retailer grazie a parametri basati su piani time-phased dal punto vendita alla fabbrica, anziché sui soli output dei piani previsionali o gli ordini. “Modellando la supply chain end-to-end in modalità cloud è possibile simulare diversi scenari consentendo ai partner commerciali di valutare rapidamente i pro e contro di diverse opzioni di supply chain e prendere decisioni congiunte e rapide”.

“Altro ambito nel quale è possibile facilitare la collaborazione tra fornitori e distributori – mantenendo sempre come obiettivo soddisfazione del cliente e marginalità – è

quello dell'Intelligent Fulfilment, vale a dire la gestione intelligente del processo di approvvigionamento e quindi delle scorte, tema assai rilevante per chiunque stia valutando un approccio omnichannel – aggiunge Scandelli –. Molti nostri clienti, utilizzano le soluzioni integrate di JDA per la gestione dello scorte e la previsione della domanda con l'obiettivo di ottenere una pianificazione strettamente integrata con la capacità di esecuzione del magazzino, mantenendo alto livello di servizio ai clienti, migliorando marginalità grazie a un reale e misurabile abbattimento dei costi”.

Infine, il tema dell'impatto ambientale. “Come sappiamo, trasporti e distribuzione sono parte integrante e strategica dei processi di Supply Chain. Il Grupo Damm, leader europeo nella produzione e distribuzione di bevande, con sede in Spagna, il cui prodotto più noto è la birra Estrella Damm, è riuscito a razionalizzare i processi di carico dei mezzi incrementando l'utilizzo della loro capacità dell'11,8%, diminuendo il chilometraggio a vuoto degli automezzi del 5,8% con un risparmio di 1,1 milioni di euro in costi annuali di trasporto. La pianificazione dei carichi e dei percorsi effettuata grazie alla soluzione JDATransportation Management ha contribuito a ridurre le emissioni inquinanti, portando un vantaggio economico notevole e incremento della marginalità”.

Alcuni sostengono che l'Italia abbia tutte le carte in regola per diventare una 'logistic country' dal momento che le attività di produzione sono state negli anni per gran parte delocalizzate.



Stefano Scandelli, Vice President Sales South Europe di JDA