

# Supply Chain: gestione pull o push? Tutt'e due

di Giorgio Sparacino

**N**ello scenario economico attuale, il cosiddetto 'effetto Forrester', o effetto frusta, riduce l'efficienza della catena logistica. Per ovviare al problema, le aziende sono spinte ad adottare due tipi di approcci: pull o push. Due logiche certamente differenti, ma che vengono erroneamente e troppo spesso ritenute antitetiche. In realtà, nella maggior parte dei casi, le realtà business possono adottarle entrambe. Mirko Menecali, Project Manager Sinfo One, ci parla di come, grazie all'approccio STeP di Sinfo One, queste logiche possano non solo convivere, ma anche operare sinergicamente nei cosiddetti 'sistemi agili', che consentono da un lato di ridurre gli sprechi e dall'altro di anticipare le richieste del mercato. Anche grazie a un accesso ai processi in modalità Bpo, Business Process Outsourcing.

## L'effetto Forrester

Un cambiamento del 10% nelle vendite dei rivenditori al dettaglio può causare una variazione di oltre il 40% nella domanda dei produttori. Questo è solo un esempio del cosiddetto 'effetto Forrester' che, a causa di fenomeni oscillatori, amplificatori e di sfasamento lungo la catena, provoca inefficienze nella gestione della Supply Chain.

“Questi effetti – ci spiega Mirko Menecali – hanno un'intensità maggiore quanto più la Supply Chain è lunga e ci si allontana dal consumatore per risalire all'azienda produttrice.

Produzione eccessiva, peggioramento del ciclo finanziario, costi di stoccaggio e mantenimento elevati, obsolescenza sono gli aspetti più visibili dell'inefficienza generata. Ma vi sono anche altri effetti meno visibili: i costi del processo di lancio di nuovi articoli; la marginalità delle azioni promozionali; le inefficienze nel processo di gestione operativa del magazzino; il livello di servizio ai clienti; gli errori dovuti alla bassa collaborazione con gli altri attori della filiera, o alla scarsa comunicazione tra commerciale e Supply Chain; i tempi di reazione eccessiva del sistema di pianificazione”.

Questo perché la domanda su cui le aziende pianificano l'impegno delle risorse è fatta da previsioni e perché i tempi di reazione non consentono sempre di intercettare la variabilità degli ordini. “In questo modo – prosegue Menecali – lungo la catena logistico-produttiva si generano errori di previsione, comportamenti prudenziali, scorte di sicurezza, politiche di lottizzazione e fluttuazione dei prezzi che amplificano l'inefficienza del sistema nel suo complesso”.

## Approccio pull e push

Per rimediare a questa situazione, le aziende possono adottare due approcci differenti: quello pull e quello push. “Con l'approccio pull – ci spiega Menecali – si stabilisce una catena di fornitura guidata dalla domanda, che reagisce agli effettivi ordini dell'utente finale. Il flusso logistico-produttivo viene convogliato in un unico lungo canale dimensionato opportunamente, in cui lo stimolo iniziale della domanda crea delle reazioni a catena che risalgono l'intera Supply Chain”.

“L’implementazione di una logica pull – continua Menecali – dipende dal grado di cultura aziendale, di flessibilità, di predisposizione alla domanda del cliente, così come dal fatto che tutti i partecipanti nella catena di valore (fornitori inclusi) devono capire che otterranno maggiori benefici agendo come un’unità singola; il che richiede una grande collaborazione e condivisione delle informazioni. Un compito non facile”. In sostanza, se il flusso è ben dimensionato, la soluzione si rivela efficace; ma l’applicazione di logiche pull a un’area senza una regia e una progettazione comune rischia di ampliare, anziché smorzare, l’effetto frusta.

Con l’approccio push, teoricamente, l’effetto frusta non si verifica se tutti gli ordini rispettano perfettamente la domanda prevista in ogni periodo. Come ci spiega Menecali, “Per avvicinarsi a questo obiettivo, bisogna estendere la visibilità della domanda del cliente il più possibile, attraverso la condivisione di informazioni lungo la catena del valore”. Come? “Cercando un sistema integrato di pianificazione (quindi proattivo e non reattivo), in grado di minimizzare l’inefficienza complessiva della catena logistica, possibilmente anticipandone le fluttuazioni della domanda”.

La gestione push è dunque caratterizzata da un anticipo dell’ingresso dei materiali nel sistema per garantire il tempo di consegna richiesto dal mercato (si fa uso delle previsioni: se queste sono scorrette, vengono generate delle scorte).

Il push impatta soprattutto sulle attività di pianificazione. Le attività operative necessitano di un continuo monitoraggio per effettuare i cicli di ripianificazione. Il pull impatta strutturalmente su tutto il processo, mirando a ridurre gli sprechi di risorse, i lotti produttivi e i tempi di attrezzaggio, creando un sistema talmente flessibile da rispondere puntualmente alle richieste del mercato.

“Nel pull – ci dice Menecali – l’organizzazione nella sua totalità è responsabile della realizzazione degli obiettivi. Si può anche sospendere la produzione se la qualità del prodotto non è soddisfacente. Nel push, il sistema Mrp funziona indipendentemente dal fatto che tutti gli obiettivi non siano realizzati compiutamente e totalmente; ogni processo è responsabile autonomamente del proprio operato”. Nel pull, la produzione è in serie; nel push si realizzano prodotti standard per lotti ripetitivi.

Come ci spiega Menecali, “Nel pull, i lotti di produzione sono di piccole dimensioni, i macchinari sono allestiti in poco tempo, le scorte sono minime; sono necessari l’interazione con i fornitori per avere la fornitura nel momento in cui essa entra in produzione, e il



La sede di Sinfo One

coinvolgimento del personale negli obiettivi aziendali e sullo stato della produzione. Nel push, la produzione è programmata in maniera sequenziale per i vari cicli, le scorte sono abbassate ai livelli programmati, i tempi di approvvigionamento si riducono”.

### Pull, push e sistemi agili

Dove funzionano, in sostanza, i due approcci? “L’approccio push – risponde Menecali – è più efficace in ambienti molto variabili e con elevato grado di incertezza. Oppure dove i prodotti cambiano ripetutamente caratteristiche di processo. Quello pull è efficace in ambienti stabili, in cui un sistema flessibile e adattivo può essere concretamente realizzato. La standardizzazione dei processi deve consentire al sistema produttivo di andare allo stesso ritmo delle richieste di mercato”.

L’approccio pull e quello push, apparentemente così diversi, possono convivere efficacemente in un sistema agile. Ma, come ci spiega Menecali, “creare una Supply Chain agile richiede un numero di cambiamenti significativi allo *status quo*. I manager della Supply Chain devono essere oggi anche manager del cambiamento, non solo gestendo l’evoluzione all’interno dell’organizzazione, ma anche il cambiamento organizzativo delle relazioni tra aziende”.

Il passaggio all’*agility* può essere facilitato, per esempio, da strategie di *postponement* dei buffer di prodotto per il mercato. Come ci spiega Menecali, “la gestione pull penetra fino al punto di fabbricazione. Nelle filosofie di gestione lean della Supply Chain si cerca di portare i punti di disaccoppiamento il più vicino possibile alle materie prime o semilavorati. Per questo è fondamentale la progettazione del prodotto su piattaforme comuni, con componenti standardizzabili, ma il cui assemblaggio possa essere personalizzato. Questo concetto viene chiamato ‘postponement’; recenti studi (Gavireni S. e Tayyur S., 1997, *Delay product differentiation versus in-*

formation sharing) hanno dimostrato come l'effetto di postponement sia maggiore dell'impatto creato dalla condivisione di informazioni".

Nel processo di postponement, un primo ostacolo da superare riguarda l'eliminazione dei buffer di natura commerciale, spesso situati presso i clienti o i distributori, ma che contribuiscono sensibilmente all'effetto frusta. "Infatti – prosegue Menecali – analizzando la propria Supply Chain distributiva, ci si rende conto di come la maggior parte delle scorte, quelle più costose da gestire, siano utilizzate per servire clienti (a volte sono forme di finanziamento degli stessi). Questo senza contare le scorte che i dettaglianti o i distributori fanno per ragioni di speculazione sul prezzo (per approfittare, per esempio, di particolari sconti).

La ricerca dell'efficienza logistica prima di quella commerciale si manifesta nella progettazione degli sconti pensati per ottimizzare i canali logistici, anziché per metterli in difficoltà (pallet monoprodotto, camion interi ecc.)". In questo senso ci sono alcune leve su cui bisogna agire a livello organizzativo, culturale e tecnologico. "A livello organizzativo – continua Menecali – è meglio separare il momento della negoziazione, riferita possibilmente sempre a intervalli abbastanza lunghi, da quello della consegna vera e propria. Si acquista la merce, ma la si consegna solo quando c'è un reale fabbisogno. A livello culturale, si deve cercare la co-generazione della domanda con distributori e dettaglianti. L'approccio commerciale deve evolvere da attività di *buying* (focalizzata sul *sell in*) a quelle di consulenza sul *sell out*. In campo tecnologico, infine, gli strumenti di Sales & Operation Planning collaborativo permettono di far partecipare clienti e rete vendita alla redazione dei piani. Strumenti Edi consentono il continuo scambio di informazione con i Cedi, per concordare programmi di consegna affidabili o flessibili".

### L'approccio STeP

Proprio per supportare i clienti in questo percorso di integrazione e cambiamento, Sinfo One ha voluto creare l'offerta STeP, il pacchetto di servizi *consumer oriented* che, come ci spiega Menecali, "oltre a essere l'acronimo di Sistemi Tecnologici di Pianificazione, nella parola incorpora l'essenza del nostro approccio metodologico a un delicato percorso di trasformazione".

STeP propone progetti di implementazione di processi di pianificazione in ambito logistico, sviluppandosi in tre fasi: "la fase – ci illustra Menecali – di assessment dei processi, quella di software selection e progettazione del modello organizzativo e, infine, la fase di implementazione vera e propria delle soluzioni". Nella prima

fase vengono selezionati gli obiettivi di business, su cui viene fatta una *gap analysis*, e vengono mappati processi e ipotizzati scenari a medio e lungo termine. Una volta creato il piano di lavoro, si passa alla seconda fase, con disegno dei processi e selezione dei Kpi – Key Performance Indicator. Nella fase finale di implementazione, alla parte di sviluppo e mantenimento delle soluzioni si affiancano il training e il supporto al change management a livello sia organizzativo, sia culturale.

"Il processo aziendale – continua Menecali – viene diviso in sottoprocessi elementari; per ognuno si individua il tipo di gestione (push o pull) nella matrice prodotto/cliente fornitore. Ai nostri clienti forniamo il software con licenza d'uso e assistenza *on site* con personale Sinfo per sviluppare i processi di business". Un aspetto, però va nuovamente sottolineato. "Non c'è tecnologia – afferma Menecali – che, per quanto sofisticata, sappia superare le barriere culturali: là dove non c'è accettazione degli obiettivi e delle strategie, non esiste nessuno strumento che possa sostituirsi all'uomo. Anche nel Bpm la vera criticità resta la promozione di una rinnovata cultura aziendale.

Quello che contraddistingue l'offerta Sinfo One – conclude Menecali – è da sempre l'attenzione costante al cliente, la conoscenza e la condivisione degli obiettivi legati al proprio ruolo, la responsabilità associata alle attività, la visualizzazione degli scenari operativi, la capacità di valutare le situazioni sulla base dei fatti, la capacità di pensare e agire di conseguenza, nel rispetto dei tempi e, infine, l'attitudine a seguire ogni processo con scrupolo".

### Bpo e cambiamento

Secondo i dati di Gartner, quest'anno la spesa delle imprese in servizi It avrebbe continuato a crescere, nonostante il clima di incertezza economica. Infatti, si sarebbe registrata una solida crescita della spesa del 9,5%, portando il totale a 819 miliardi di dollari. Nell'area Emea la crescita sarebbe stata più lenta, pari al +5,3%, equivalente a una spesa di 211 miliardi di euro. "L'outsourcing di It e processi – conclude Menecali – è l'area a maggior crescita e rappresenta il 42% della spesa di servizi quest'anno, secondo Gartner. Il Bpo (Business process outsourcing) è diventato particolarmente appetibile per quelle società che stanno compiendo dei passi per tenere a freno i costi. Con STeP vogliamo offrire anche alle Pmi sistemi di pianificazione in grado di abilitare il cambiamento verso una supply chain 'agile', facilitandone l'introduzione anche grazie alla possibilità di accedere ai processi proprio in modalità Bpo".

[www.sinfo-one.it](http://www.sinfo-one.it)