

Articolo n. 6 - Ottobre 2013

Il modello SCOR: un aiuto per avviare progetti di Supply Chain

GIUSEPPE LOVECCHIO

PREMESSA

Oggi si parla tanto di **Supply Chain**, come se fosse l'ultima frontiera per rendere competitive le aziende in un mercato sempre più turbolento e difficile.

A volte le buone intenzioni naufragano quando si è vanamente alla ricerca di metodi e modelli operativi che aiutino, in maniera concreta, l'implementazione della **Supply Chain**. Questo articolo vuole essere un contributo per aiutare le aziende ad avere una traccia operativa e trovare il giusto metodo.

COSA È LA SUPPLY CHAIN?

Molto si è scritto in merito, ma credo che a volte sfugga il concetto di fondo su cui si basa qualsiasi Supply Chain, ossia la presenza di almeno tre entità distinte che decidono di lavorare insieme per un loro mutuo beneficio e per generare valore netto per il cliente.

Le entità, normalmente, sono tre aziende:

- un fornitore
- un produttore
- un distributore.

Se almeno queste entità percepiscono la necessità di collaborare realmente rinunciando a parte delle loro prerogative per un maggiore beneficio che scaturisce dalla collaborazione e condivisione, allora sì che ha senso parlare della necessità di impostare un progetto di Supply Chain, che dovrebbe, almeno, considerare un produttore, un fornitore ed un cliente.

COME AGIRE?

Un metodo di lavoro è necessario per avviare un progetto di successo. Ne esistono diversi, ma uno sicuramente tra i più collaudati ed efficaci si chiama "**Supply Chain Operations Reference (SCOR) model**", ed è stato proposto dal Supply Chain Council (SCC), un'organizzazione nata nel 1996 e che conta oggi più di 1000 aziende, enti, etc. a livello internazionale.

L'obiettivo del SCC è quello di far evolvere l'applicazione del **modello SCOR**, con l'obiettivo di farlo diventare il modello di riferimento per implementare progetti di **Supply Chain** per qualsiasi settore industriale e di qualsiasi dimensione. Vediamo più da vicino le sue caratteristiche.

IL MODELLO SCOR

Il **modello SCOR** è nato anch'esso nel 1996 su base volontaria ed è cross-industry quindi applicabile ai più disparati settori industriali.



Esso fa innanzitutto riferimento ad un perimetro ben definito di massimo cinque entità (o aziende). Tali aziende sono innanzitutto la propria e poi un fornitore ed un cliente di primo livello ed al massimo un fornitore ed un cliente di secondo livello, secondo lo schema seguente:



Figura 1: perimetro delle aziende

Fonte: Supply Chain Council

La forza del modello risiede quindi nella capacità di presentare dei

- processi
- indicatori di prestazione
- Best practice

tra loro integrati e strutturati.

Ciò costituisce un importante punto di partenza per impostare un qualsiasi progetto di Supply Chain in modo efficace e strutturato.

PROCESSI

Essi sono, per definizione, trasversali all'organizzazione. Quelli di primo livello sono cinque, e dovranno essere coerenti con gli obiettivi di Business e di Supply Chain, definendo chiaramente lo scopo, il perimetro, i clienti diretti, i consumatori, e le famiglie di prodotto (vedi figura 2):

1. Plan
2. Deliver
3. Make
4. Source
5. Return



I macro processi della supply chain: il modello

Lo SCOR (Supply Chain Operations Reference) è il modello di riferimento messo a punto dal SCC (Supply Chain Council):

È lo standard di riferimento per classificare i 5 macro processi di una supply chain:

- 1) Pianificare (Plan)
- 2) Approvvigionare (Source)
- 3) Produrre (Make)
- 4) Consegnare (Deliver)
- 5) Rendere (Return)

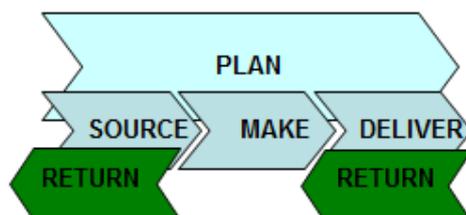


Figura 2: macro processi standard di primo livello

Per ognuno di questi processi di primo livello il modello SCOR propone un secondo ed un terzo livello di maggiore dettaglio. In realtà, per essere propriamente operativi, occorrerebbe a volte giungere ad un ulteriore livello di specificità dei processi (livelli 4 e 5) la cui configurazione è lasciata alla libertà di ciascuna azienda, in quanto di dettaglio e quindi specifici.

In pratica, se una determinata azienda, per una determinata famiglia di prodotto, produce a magazzino, occorrerà dettagliare il processo di primo livello Make come Make to Order (MTO), come processo di secondo livello (utilizzando la sigla M2) con tutte le conseguenze operative del caso, sia a monte che a valle.

Il concatenamento dei processi nei primi tre livelli e la loro esplosione fino al terzo livello, è visualizzato nella figura 3. Ciò fa impostare in modo strutturato e coerente l'accoppiamento dei processi tra clienti e fornitori.

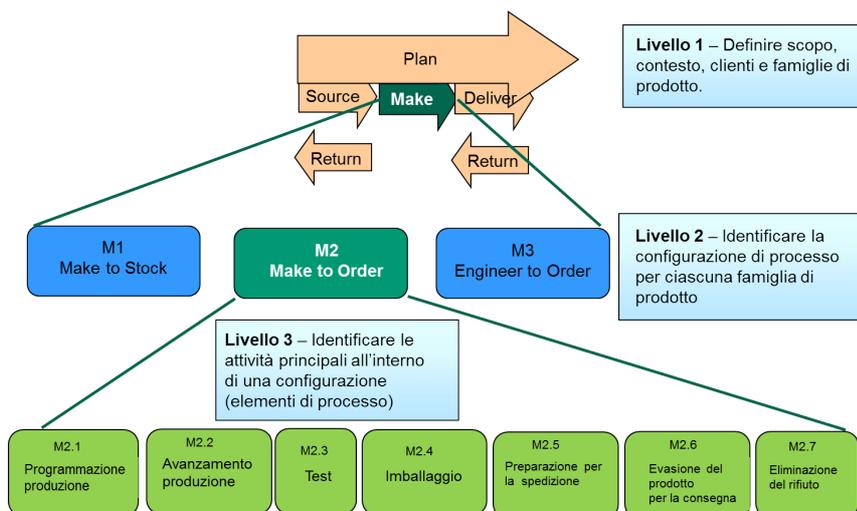


Figura 3: concatenamento ed esplosione dei processi a più livelli



INDICATORI

Gli indicatori proposti dal modello si riferiscono ai seguenti cinque attributi:

1. Reliability
2. Responsiveness
3. Agility
4. Cost
5. Asset management

Anche qui l'adozione di indicatori condivisi con lo stesso significato ed algoritmo di calcolo, indicatori che permettono di attivare non solo una condivisione interna all'azienda, ma soprattutto un confronto con i competitors attraverso dei benchmark che lo SCOR mette a disposizione.

Nella figura 4 sono esposti i valori di alcuni indicatori di una azienda. Tali valori vengono poi confrontati con quelli delle altre aziende che vengono segmentati in tre categorie:

- **Parity:** valore attribuibile a quelle aziende che hanno effettuato una prestazione maggiore del 50 % di tutta la popolazione interessata (percentile 50 %, ossia la mediana)
- **Advantage:** valore attribuibile a quelle aziende che hanno effettuato una prestazione maggiore del 70 % di tutta la popolazione interessata (percentile 70 %)
- **Superior:** valore attribuibile a quelle aziende che hanno effettuato una prestazione maggiore del 90 % di tutta la popolazione interessata (percentile 90 %)

In questo modo l'azienda potrà stabilire anche con quale percentile confrontarsi su ciascun indicatore, in modo da individuare una logica di miglioramento graduale e fattibile.

ATTRIBUTI DI PERFORMANCE		INDICATORI		Azienda	Parity	Advantage	Superior
1	Reliability	1	Perfect order fulfillment	95%	92%	96%	98%
2	Responsiveness	2	Order fulfillment cycle time	20 giorni	15 giorni	10 giorni	7 giorni
3	Agility	3	Upside supply chain flexibility	90 giorni	120 giorni	90 giorni	70 giorni
		4	Upside supply chain adaptability	--	--	--	--
		5	Downside supply chain adaptability	--	--	--	--
		6	Overall value at risk	--	--	--	--
4	Cost	7	Supply chain management costs	10%	10%	9%	8,50%
		8	Cost of goods sold	--	--	--	--
5	Asset management	9	Cash to cash cycle time	30 giorni	60 giorni	45 giorni	30 giorni
		10	Return on supply chain fixed assets	--	--	--	--
		11	Return on working capital	--	--	--	--

Figura 4: Indicatori SCOR

Dalla figura si evince che, ad esempio, per quanto riguarda l'order fulfillment cycle time (il tempo di evasione degli ordini), l'azienda dovrebbe confrontarsi con le aziende della categoria parity, mentre per il cash to cash cycle time (ciclo di conversione di cassa), essendo già molto performante, occorrerà che si misuri con le aziende superior.



LE BEST PRACTICE

Il terzo pilastro del modello è costituito dalla disponibilità delle Best practice, in relazione ai processi e gli indicatori prima accennati. Nell'ultima versione 11 dello SCOR (a cui l'autore ha contribuito) le Best practice vengono classificate secondo i quattro seguenti criteri:

CLASSIFICAZIONI DELLE BEST PRACTICES	CARATTERISTICHE
MIGLIORE	Ampiamente accettata, significativo miglioramento rispetto alle pratiche standard, applicabili alla maggior parte delle industrie, e soddisfa la definizione di «buone pratiche».
EMERGENTE	Stato di avanzamento. Pensiero leader. Pochi ne usufruiscono, le restrizioni proprietarie possono esistere e non sono provate in molti settori, ma cambiando il panorama competitivo vi è un'importante miglioramento in uno o più attributi di prestazioni / metriche.
STANDARD	Linea di base. Generalmente accettata come standard minimo, come base di prestazioni accettabili, chiaramente definite e accettate in tutti i settori.
CALANTE	Non è più ampiamente accettata. Largamente identificate come insufficienti, con problemi di conformità e risultati di sviluppo in ritardo. Può ancora essere adatta per industrie specifiche.

Figura 5: classificazione delle Best practice

E ciò aiuta a "scegliere" quelle che sono maggiormente rispondenti alle proprie necessità di confronto e miglioramento.

CONCLUSIONI

Come illustrato, lanciare un progetto di **Supply Chain** non deve essere un'avventura senza alcuna linea guida.

Le esperienze accumulate nel tempo dal **Supply Chain Council** costituiscono un importante patrimonio a disposizione di tutti coloro che vedono nella **Supply Chain** un modo per rendere più competitivo il contesto in cui la propria azienda opera.

In un periodo in cui si parla tanto di reti d'impresa e dei relativi contratti di rete (oltre 500 già stipulati in Italia), è anche importante applicare metodologie collaudate ed efficaci in modo che le suddette reti possano realmente produrre i risultati attesi, ed il **modello SCOR** ne costituisce un valido supporto.

Trarre il massimo beneficio da quanto sopra esposto, magari con il supporto di chi può mettere a disposizione la propria esperienza, costituisce un modo diverso ed innovativo per instaurare quei rapporti di fiducia e collaborazione tra le aziende, oggi più che mai vitali per superare, collaborando, i noti momenti di difficoltà.

