

Introduzione

L'espressione *made in Italy* ha negli anni travalicato il significato primitivo, originariamente attribuito ad alcune produzioni nostrane che, caratterizzate da un profilo di assoluta eccellenza, hanno saputo riscuotere apprezzamenti unanimi a livello mondiale. Nel tempo, *made in Italy* è diventato sinonimo della qualità italiana in ambiti diversi, dalla manifattura all'arte, dall'eno-gastronomia all'ambiente, alla cultura. Tuttavia non si può non riconoscere che l'apporto fondamentale all'affermazione di questo concetto è venuto da alcuni settori che hanno diffuso l'eccellenza italiana nel mondo, contribuendo a creare all'estero un'immagine positiva del nostro paese. In tal senso, si è soliti ricondurre i prodotti simbolo del *made in Italy* a tre categorie¹:

- beni durevoli per la cura della persona, come l'abbigliamento, le calzature, i gioielli;
- prodotti per l'arredamento: tra essi mobili, cucine, piastrelle, rubinetteria;
- beni alimentari che fanno parte della nostra tradizione (la cosiddetta dieta mediterranea), come il vino, la pasta, l'olio d'oliva, il prosciutto, i formaggi.

La rilevanza di questi settori è stata sancita anche dal Decreto del 10 luglio 2008, n. 205, con il quale il Ministero dello Sviluppo economico individuava «Condizioni, criteri e modalità per la concessione di agevolazioni a favore di progetti di innovazione industriale: nuove tecnologie per il *Made in Italy*». In questo provvedimento, l'ambito del *made in Italy* è articolato nelle seguenti filiere:

¹ Becattini (2000).

- sistema moda, che identifica lo stile distintivo italiano per estetica, qualità sostanziale, cura della persona, in termini di abbigliamento, tessile, accessori;
- sistema casa, che si riferisce all'«ambiente casa», all'arredamento e alle nuove tecnologie che migliorano la qualità dell'abitare;
- sistema alimentare, che si riferisce alla trasformazione finale degli alimenti nelle modalità e con lo stile della qualità italiana, legata al benessere e/o alla salute della persona.

L'importanza di questi aggregati di attività è evidente anche sotto il profilo strettamente economico. Se si aggiunge un altro sistema, costituito dall'automazione, i quattro settori più rappresentativi del made in Italy hanno generato nel 2008 un valore aggiunto di circa 138 miliardi di euro, risultato conseguito soprattutto grazie al contributo di oltre mille prodotti in cui il nostro paese eccelle e che rappresentano in valore il 50 per cento dei 290 miliardi di euro di esportazioni realizzati nel 2009².

Nei settori citati la capacità di contrastare la concorrenza di paesi che possono schierare imprese di maggiori dimensioni, a volte veri e propri gruppi multinazionali, o in cui esistono oggettivi vantaggi comparati sui fattori di produzione si basa su alcuni elementi distintivi.

In primo luogo la capacità di alcune aziende italiane di imporre su scala mondiale il proprio brand. In particolar modo nel settore della moda, i marchi di alcune imprese nostrane vantano tuttora un'elevatissima reputazione e sono diventati veri e propri punti di riferimento per i consumatori e per le aziende del comparto.

Un secondo elemento riguarda la capacità di coniugare all'interno della propria offerta commerciale elementi innovativi di design, di personalizzazione e di qualità, quest'ultima riscontrabile sia nei materiali utilizzati sia nelle lavorazioni effettuate. In altre parole, è possibile affermare che il successo del made in Italy è riconducibile a una spiccata «artigianalità industriale», cioè alla capacità di realizzare anche beni su misura per i singoli clienti, dagli attributi quasi «sartoriali», caratterizzati da un condensato di creatività, innovazione, qualità e design.

Purtroppo, nell'arco di un paio di decenni, una serie di eventi hanno determinato un forte cambiamento nello scenario internazionale, creando

² Fortis e Corradini (2010).

condizioni sociali ed economiche che hanno reso sempre meno competitivi i prodotti del made in Italy e messo fortemente in discussione il loro primato a livello mondiale.

In primo luogo, con la caduta del Muro di Berlino è iniziato quel processo di globalizzazione dell'economia che ha condotto, in modo estremamente repentino, alla riduzione delle barriere commerciali e alla dispersione delle attività produttive a livello mondiale. I processi di de-localizzazione hanno indebolito la nostra struttura produttiva che fino ad allora si era mostrata competitiva in quanto radicata in uno specifico territorio e sviluppata su un tessuto sociale «esperto».

Un secondo momento particolarmente importante nell'evoluzione dello scenario macroeconomico è stato l'ingresso dell'Italia nella moneta unica. In precedenza, la competizione sui prezzi, favorita da una moneta debole (a volte sottovalutata per scelta politica e non per motivi legati all'andamento dei mercati monetari internazionali), consentiva di ampliare ancor più il differenziale competitivo tra i prodotti del made in Italy e quelli della concorrenza internazionale. Con l'adozione dell'euro non è stato più possibile agire sullo strumento del cambio valutario e alcune delle condizioni che avevano consentito ai prodotti italiani di essere più competitivi in termini di prezzo sono venute meno. A questo va aggiunto l'andamento del cambio tra dollaro ed euro che, in certi frangenti, non favorisce i prodotti italiani sui mercati internazionali.

Sarebbe tuttavia del tutto parziale attribuire alla moneta unica la responsabilità della difficoltà del made in Italy rispetto a una competizione che si gioca su scala planetaria e con prospettive di lungo periodo. Proprio lo sviluppo dell'economia mondiale ha portato alla ribalta i mercati asiatici che fino a non molti anni fa apparivano troppo lontani per destare preoccupazione negli imprenditori di casa nostra. La competizione dei mercati orientali si è caratterizzata come competizione sul prezzo e non sulla qualità del prodotto. La componente meno esclusiva dell'offerta del made in Italy è stata così pesantemente attaccata su questo fronte, perdendo inevitabilmente quote di mercato.

Di fronte a un simile scenario, diventa estremamente importante rafforzare l'indubbio primato dei prodotti italiani sul fronte della riconoscibilità e della qualità anche, e forse soprattutto, attraverso un maggiore impegno sotto il profilo dell'innovazione dei processi a supporto del business. In questo quadro si innesta la nostra domanda: le aziende del made in Italy, tipicamente caratterizzate da un brand forte e da un prodotto di qualità, possono

ancora fondare la loro competitività solo su questi due fattori o, invece, devono introdurre come terzo elemento del loro modello competitivo un'impostazione innovativa dei processi di *Supply Chain Management* (SCM)?

Il libro si pone l'obiettivo di verificare, attraverso l'analisi di alcuni casi aziendali espressione dell'eccellenza italiana, quale possa essere il contributo dei processi di SCM sulla competitività delle aziende e quali le aree di innovazione nei processi di SCM in grado di sostenere il differenziale competitivo basato sui tradizionali elementi di riconoscibilità della marca e qualità del prodotto.

Con l'intento di costruire un percorso che possa gradualmente condurre il lettore verso la risposta al quesito ora esposto, si è pensato di strutturare il testo nel seguente modo.

Nel primo capitolo esamineremo i contributi più rilevanti apparsi finora in letteratura in tema di *Supply Chain* (SC) e SCM, fornendo una sintesi dei significati comunemente attribuiti a questi termini. Tale panoramica risulta propedeutica per sviluppare una definizione di SC e SCM che, cogliendo i principali stimoli degli studiosi che hanno approfondito queste tematiche, possa efficacemente chiarire e circoscrivere l'ambito del presente lavoro.

Per quanto concerne il concetto di SC, la prospettiva qui assunta non sarà quella di chi esamina l'articolazione complessiva delle connessioni tra le aziende, ossia una visione di natura strutturale, bensì quella di chi osserva e analizza la singola azienda, caratterizzata dalla sua intrinseca capacità di creare e sviluppare in modo deliberato relazioni con altre imprese. In particolare, articoleremo il discorso intorno al ruolo dell'impresa centrale (*focal company*) all'interno della SC: essa sarà vista come unità di riferimento per comprendere e approfondire i risvolti strategici e operativi sottostanti alla creazione e allo sviluppo delle connessioni interaziendali. Non prenderemo in considerazione tutte le possibili connessioni tra l'azienda focale e le altre aziende, ma solo quelle qualificate, ossia caratterizzate da elevati gradi di intensità, stabilità e reciprocità. Attraverso questa scelta di focalizzazione, cercheremo di mettere in luce come all'interno di una SC sia fondamentale la presenza di una progettualità consapevole, che permetta di passare da aggregazioni naturali, caratterizzate da uno sviluppo spontaneo dei legami interorganizzativi, ad aggregazioni governate, caratterizzate da intenzionalità nella progettazione e nella gestione delle relazioni. È proprio in questa ultima frase che si può cogliere l'oggetto

specifico della nostra indagine: la gestione deliberata e partecipata delle relazioni interorganizzative, secondo specifiche modalità e finalità.

All'interno del primo capitolo approfondiremo anche il significato di SCM poiché in letteratura esiste un limitato consenso sull'accezione da attribuire al termine. Dai modelli e dalle classificazioni proposti nelle pubblicazioni scientifiche non emerge un orientamento condiviso e una prospettiva di analisi comune. Attraverso una disamina delle principali definizioni di SCM, proveremo a mettere in luce gli elementi sostanziali che possono essere impiegati per spiegare che cosa esattamente si debba intendere con la locuzione SCM e come tale concetto verrà utilizzato nel libro.

La definizione di SCM impiegata in questa pubblicazione ruota intorno a tre elementi. La *gestione per processi* è sicuramente il primo da tenere in considerazione: tale approccio costituisce, infatti, la condizione necessaria, sebbene non sufficiente, per favorire lo sviluppo di ciò che a nostro avviso rappresenta l'aspetto qualificante del SCM, cioè l'integrazione. La ricerca dell'integrazione deve avvenire in primo luogo all'interno della stessa impresa che, nella maggior parte delle situazioni, manifesta una reale necessità di allineare le priorità e le decisioni delle varie funzioni. L'integrazione tra le funzioni, perseguita attraverso l'introduzione di logiche di *process management*, crea di fatto le condizioni basilari per promuovere successivamente l'integrazione a livello interaziendale.

Se sulla rilevanza dell'integrazione dei processi la convergenza degli studiosi è pressoché totale, qualche elemento di ambiguità si registra sul fronte della declinazione operativa di tale principio. In letteratura, infatti, sono stati proposti numerosi modelli che utilizzano tassonomie e scale molto differenti per misurare l'intensità dell'integrazione. A nostro avviso questa dimensione si articola lungo *tre stadi*. Il primo momento di un processo di integrazione presuppone che le due imprese siano in grado di scambiare in modo strutturato un insieme di informazioni relative, per esempio, ai livelli di stock, al portafoglio ordini, alle previsioni, alle azioni promozionali. Il secondo stadio implica uno stretto coordinamento dei processi a livello interorganizzativo: presupposto di fondo rimane ovviamente la condivisione delle informazioni rilevanti, ma a questo elemento occorre aggiungere lo sviluppo di specifici meccanismi di coordinamento che devono definire in modo puntuale i passi del processo di condivisione delle informazioni, i ruoli degli attori coinvolti, l'articolazione del processo decisionale degli attori, al fine di indurre la scelta dell'azione più appro-

priata all'interno dello spettro delle soluzioni alternative che sono state oggetto di concertazione. Il raggiungimento del livello più elevato di integrazione si ottiene attraverso l'introduzione nelle relazioni interorganizzative di una prospettiva strategica finalizzata non solo alla ricerca di razionalizzazioni operative di breve termine, ma anche di soluzioni innovative che siano capaci di ridisegnare completamente le modalità attuali di gestione dei processi in vista di risultati eccellenti nel medio-lungo termine.

Il secondo elemento che qualifica la nostra definizione di SCM è legato all'*individuazione del soggetto* che all'interno della SC si assume la responsabilità di promuovere il processo di integrazione. È difficile immaginare, infatti, che tra le aziende di una SC possa emergere in modo spontaneo un orientamento all'integrazione che produca autonomamente un'intensificazione delle relazioni secondo i tre livelli precedentemente illustrati. Dal nostro punto di vista, il processo di integrazione deve essere guidato da un'impresa che è in grado sia di attivare i meccanismi necessari per selezionare altre imprese disponibili, sia di esercitare la dovuta influenza nei loro confronti per creare i presupposti per la generazione di interazioni qualificate. Questo ruolo viene svolto tipicamente da un'impresa guida, o *focal company* in termini anglosassoni, che assolve un compito programmatico, progettando i ruoli e le modalità di integrazione tra le unità e regolando operativamente le attività. A questa impresa non spetta però una posizione autoritaria all'interno della SC, piuttosto un ruolo dominante che deriva, per esempio, dalla possibilità di accesso a informazioni rilevanti, dalla capacità di attrarre risorse scarse (finanziarie, umane ecc.), dalla facilità di relazione con soggetti interni ed esterni alla SC.

Il terzo aspetto che caratterizza la nostra accezione di SCM riguarda la definizione e le modalità di *condivisione degli obiettivi*. Il processo di integrazione tra due o più aziende, indipendentemente dal fatto che sia orientato allo sviluppo di forme di comunicazione, coordinamento o collaborazione, si deve basare su un'iniziale condivisione di obiettivi di miglioramento di breve e lungo termine e deve altresì prevedere le logiche di condivisione dei risultati che saranno conseguiti proprio grazie al maggior livello di integrazione raggiunto. Solo una trasparente definizione delle regole per l'attribuzione alle singole aziende dei differenziali positivi di performance, oltre che degli eventuali investimenti da sostenere, può creare quelle condizioni minime, seppur non sufficienti, per costruire una relazione di fiducia e facilitare la partecipazione ai processi di integrazione.

Dopo aver chiarito e circoscritto il contesto di riferimento, nel secon-

do capitolo presenteremo un modello di riferimento originale che si pone l'obiettivo di fornire, in un'ottica olistica, una chiave di rappresentazione e classificazione dei processi e delle attività che ricadono all'interno del perimetro organizzativo del SCM. Il modello presenta due caratteristiche peculiari: da un lato, attraverso una logica per processi, cerca di rappresentare tutto il flusso di attività che viene incluso nell'ambito del SCM; dall'altro lato, la visione per processi viene estesa alle relazioni con gli attori a monte e a valle in modo da evidenziare i punti di interfaccia più rilevanti tra i processi dell'azienda focale e i processi di riferimento dei fornitori e dei clienti. Vengono così evidenziate un'area di *upstream integration* e un'area di *downstream integration* che costituiscono l'ambito nel quale concretizzare il potenziale di integrazione tra due aziende operanti nella SC (è proprio nella connessione tra i processi che prendono forma i differenti livelli di integrazione illustrati nel primo capitolo). In queste aree è possibile misurare il livello di integrazione esistente tra due aziende e comprendere in quale stadio – comunicazione, coordinamento o collaborazione – si trova la relazione.

Nel terzo capitolo analizzeremo le principali prassi che, sotto il profilo sia organizzativo sia tecnologico, possono condurre a un maggior livello di integrazione tra i processi. Daremo inizialmente spazio alle opzioni di integrazione che possono essere adottate all'interno dell'azienda focale: affronteremo il tema dell'integrazione con riferimento al processo di sviluppo del prodotto; illustreremo quindi l'adozione di soluzioni organizzative finalizzate all'integrazione dei processi di previsione delle vendite; ci occuperemo poi delle relazioni tra i processi di pianificazione e di acquisto. Infine, prenderemo in considerazione anche i processi di datazione degli ordini cliente, che possono essere profondamente organizzati se si adotta la prospettiva dell'integrazione interfunzionale.

Nella seconda parte del capitolo sposteremo il fuoco della trattazione sulle soluzioni gestionali e tecnologiche per promuovere l'integrazione nelle aree di contatto con i processi dei fornitori (*upstream integration*) e con i processi dei clienti (*downstream integration*). Analizzeremo le traiettorie di integrazione relative ai processi di sviluppo prodotto, approvvigionamento, pianificazione e ricostituzione delle scorte, gestione ed evasione ordini e infine dei processi logistici.

Il modello elaborato verrà utilizzato nei capitoli successivi per analizzare le esperienze di SCM maturate da alcune aziende operanti nei tre settori

trainanti del made in Italy. Nella scelta dei casi abbiamo cercato, da un lato, di assicurare una certa omogeneità dei contesti aziendali posti a confronto, dall'altro, di garantire la presenza dei tratti distintivi che caratterizzano l'eccellenza italiana.

Sotto il primo profilo, sono state selezionate aziende che devono fronteggiare situazioni di crescente complessità dovute sia a condizioni esterne, legate ai mercati e alle aspettative dei clienti di riferimento, sia a scelte interne di configurazione degli assetti organizzativi e degli assetti produttivo-logistici. In particolare, per tutte le aziende esaminate la competizione, che si gioca ormai su un'arena mondiale, determina ovviamente la necessità di presidiare i processi distributivi su scala globale. Inoltre, queste aziende hanno sviluppato diversi canali distributivi, con la necessità di interagire sia con il canale wholesale sia con il canale retail. Un contributo determinante alla generazione di situazioni gestionalmente complesse è dato anche da elementi endogeni, ovvero dalle scelte interne di configurazione degli assetti organizzativi e degli assetti produttivo-logistici. Molte delle aziende presentano una suddivisione del proprio business in aree d'affari distinte che esprimono focalizzazioni ed esigenze differenti sul fronte delle priorità competitive e delle modalità operative. Un altro elemento che accomuna queste aziende è costituito dall'architettura dell'assetto produttivo e logistico, caratterizzato da una configurazione estremamente frammentata e dal ricorso a fonti di approvvigionamento geograficamente disperse.

Per quanto riguarda invece la presenza dei tratti distintivi delle aziende operanti nel made in Italy, la scelta è ricaduta su imprese che vantano un'elevata reputazione, molte anche a livello internazionale, e che presentano un'offerta costituita da prodotti di assoluto pregio. Quest'ultimo aspetto è il risultato di un'accurata selezione delle materie prime, di processi di trasformazione che sintetizzano le più raffinate abilità artigianali e le più innovative tecnologie, di stringenti protocolli di gestione della qualità in tutte le fasi di approvvigionamento, produzione e distribuzione del prodotto.

Con le aziende selezionate abbiamo organizzato interviste semi-strutturate che hanno coinvolto i principali referenti dei processi di SCM. Le informazioni raccolte sono state integrate con documenti aziendali originali forniti dagli interlocutori e, laddove disponibili, con informazioni provenienti da fonti secondarie (libri, articoli, casi di studio ecc.). Ogni esperienza è stata formalizzata e sottoposta al riscontro dei referenti aziendali per eventuali integrazioni e affinamenti.

Nell'ultimo capitolo questi casi eccellenti sono stati osservati orizzontalmente, con l'obiettivo di evidenziare gli aspetti che hanno accomunato i percorsi di integrazione intrapresi dalle singole aziende e di mettere in evidenza come le scelte di SCM possono influenzare la ricerca di più elevati livelli di competitività in imprese che operano nei settori più rilevanti del made in Italy.

Personalmente il lungo lavoro che ha portato alla stesura di questo libro mi ha dato la possibilità di apprezzare quanto sia importante la rete delle fonti esterne per la produzione di conoscenza. Desidero perciò esprimere un sincero ringraziamento a tutti i referenti aziendali che hanno accettato di condividere le loro esperienze e hanno aderito, con molto entusiasmo e partecipazione, al progetto di ricerca. In particolare

- per B&B Italia: Carlo Magistretti
- per Barilla: Antonio Copercini, Claudio Deambrogio, Luigi Ganazzoli, Giovanni Palopoli, Stefano Pietroni, Claudio Tramontini
- per Elica: Andrea Sasso, Graziano Santarelli, Sandro Gattuso, Laura Giovagnetti
- per Granarolo: Gianpietro Corbari, Luca Zaglio
- per Poltrona Frau Group: Aldo Cammaroto e Christian Piermatteo
- per Lavazza: Stefano Cabella, Mario Cerutti, Alberto Fantinato
- per Loro Piana: Nicola Gussetti, Davide Mello
- per Luxottica: Enrico Mistrone, Francesco Baldini, Luca Conci, Pietro Frescura, Alessandro Lonero, Ugo de March, Matteo Suman e Gianluca Tanzi
- per Piquadro: Alessandro Pane.

Scrivere un libro è sempre un'avventura affascinante ma, nello stesso tempo, faticosa. La forte motivazione che deriva dalla prospettiva di condividere con altri un personale percorso di studio e approfondimento si scontra spesso con le difficoltà proprie di ogni atto creativo. Momenti di entusiasmo per un'intuizione che apre la strada verso la corretta interpretazione di un fenomeno, la formalizzazione di un modello o lo sviluppo di un'ipotesi da sottoporre successivamente a verifica si alternano a momenti di scon-

forto per la difficoltà a esprimere compiutamente il proprio pensiero o a sistematizzare in maniera efficace la conoscenza che si è riusciti a maturare.

Durante questo impegnativo percorso è indispensabile ricevere supporto e comprensione da più persone. In primo luogo desidero sottolineare il coinvolgimento dei colleghi che condividono la stessa passione per la ricerca e per i temi di Operations e Supply Chain Management che da anni ho deciso di approfondire. Il loro contributo è stato fondamentale perché solo da un confronto continuo possono nascere quegli stimoli intellettuali che permettono di affinare continuamente lo scritto e di farlo progredire verso la sua forma definitiva. A questo proposito, non posso non ricordare tutti i colleghi del Dipartimento di Management dell'Università Bocconi e della Unit Produzione e Tecnologia della SDA Bocconi School of Management, con cui da molti anni condivido la mia vita professionale. In primo luogo Alberto Grando, che ha orientato il mio interesse verso questi temi e ha guidato il mio percorso di studio e di ricerca durante i miei primi anni in Bocconi. Un ringraziamento speciale a Enzo Baglieri, che ha sempre creduto in questo progetto e non mi ha mai fatto mancare il suo supporto. Infine, senza far torto a coloro che non cito espressamente, desidero esprimere la mia gratitudine ad Andrea Antognazza, Francesco Gallmann, Giuseppe Stabilini, Vittoria Veronesi e Silvia Zamboni che hanno condiviso con me l'impegno e la soddisfazione di sviluppare tutti i casi presentati nel volume. Mi hanno dato un aiuto sicuramente importante perché senza il loro contributo sarebbe stato davvero difficile sviluppare l'ampia base empirica a supporto della ricerca.

Certamente non meno rilevante è stato il ruolo delle persone che animano la sfera privata della mia vita. A Marisa e ai miei piccoli Davide, Francesco e Andrea ho probabilmente sottratto del tempo prezioso. Nonostante abbia accumulato in questi mesi qualche disattenzione, loro mi hanno dimostrato, e sempre mi dimostrano, affetto e comprensione. Anche a loro va il mio più intimo ringraziamento.