

# Il modello SCOR: l'anello mancante

Il mondo della Supply Chain si interroga sullo stato dell'arte dell'avvenuta integrazione e cooperazione delle filiere del valore presenti sul mercato. Integrazione e cooperazione che notoriamente sono alla base del modello Supply Chain Management, da tempo insistentemente declamato e auspicato dalla letteratura e dai manager internazionali del settore.

**C**hi opera professionalmente in ambito Supply Chain non può non riconoscere, da un lato, che molti passi verso l'integrazione sono stati compiuti, ma deve anche ammettere, dall'altro, che la strada verso la realizzazione completa della filiera integrata e collaborativa è ancora molto lunga, impegnativa e purtroppo ricca d'insidie. Solo una quota parte delle aziende che hanno investito nel corso degli ultimi dieci anni in progetti di Supply Chain afferma di aver conseguito un evidente ritorno dell'investimento (ROI). Molte sono le ragioni che hanno ostacolato e continuano tuttora a rallentare questo processo teoricamente così virtuoso ma anche così articolato nella sua concretizzazione. In definitiva, le principali cause che ostano lo sviluppo efficace della cosiddetta catena del valore sono riconducibili: a) alla volatilità del mercato che rende difficile la pianificazione della domanda; b) a tare culturali che favoriscono un orientamento al business aziendale e non globale; c) al Global Sourcing che ha indotto un allungamento significativo delle filiere che oggi superano la nazione e molto spesso anche i continenti; d) da ultimo ma certamente non meno importante degli elementi precedenti, all'assenza di un modello operativo univoco e standardizzato in grado di facilitare la realizzazione completa e la cooperazione pienamente efficace della catena del valore. L'assenza di un modello comune d'implementazione, gestione e valutazione della Supply Chain, rappresenta forse la causa cardinale delle difficoltà di sviluppo di un efficace progetto industriale e sistemico di Supply Chain.

Proprio per rispondere alla necessità di dotarsi di

un modello internazionale, efficace e unificabile d'implementazione della filiera del valore, nell'anno 1996 il Supply Chain Council (SCC), un'organizzazione no-profit che oggi ha superato abbondantemente i mille membri dell'organizzazione in tutto il mondo, ha preso l'iniziativa per la realizzazione e lo sviluppo di un tale modello denominato SCOR che rappresenta l'acronimo di Supply Chain Operations Reference. Questo modello sta diventando negli ultimi tempi un riferimento di gestione e uno standard industriale che favorisce già oggi e soprattutto agevolerà in futuro la realizzazione e la conduzione delle Supply Chain.

## Che cos'è il Modello SCOR?

Le risposte sono articolate ma certamente molto più semplici di quanto si possa immaginare. Il modello SCOR costituisce a tutti gli effetti un tentativo ben riuscito di standardizzazione del processo d'implementazione



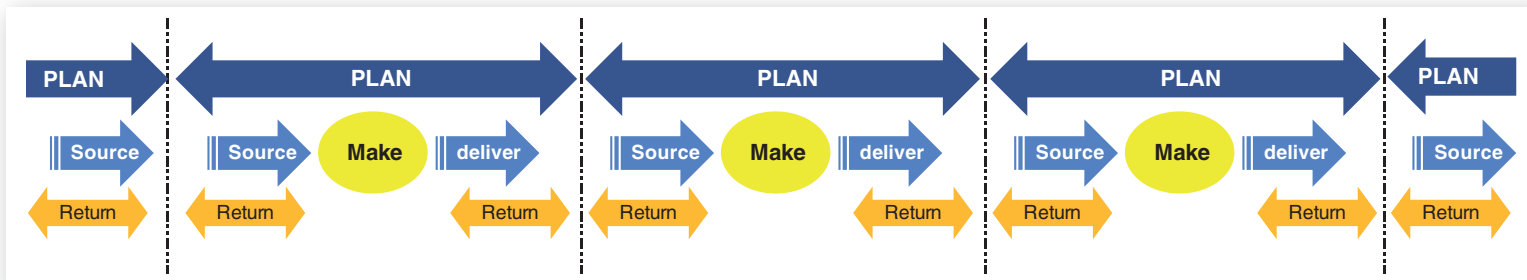


Figura 1

della Supply Chain. Esso fornisce una terminologia univoca a livello internazionale per definire processi, metriche, best practice e competenze in un'unica piattaforma applicabile su ciascuna Supply Chain, "centrata" su un'azienda specifica, che si sviluppa dai fornitori dei fornitori fino ai clienti dei clienti. L'uso di questo modello di processo di riferimento consente, dunque, a tutti gli attori della filiera di comunicare tra loro usando terminologie comuni e descrizioni standardizzate degli elementi del processo e indicatori univoci che aiutano a comprendere l'intero percorso dalla Supply Chain e di adottare medesime soluzioni operative a problematiche assimilabili.

### Come si sviluppa il processo del modello?

Lo sviluppo del Modello Score in un'azienda si articola generalmente in tre fasi che prendono corpo dalla definizione degli obiettivi strategici (SCOR Fase 1), dalla realizzazione del modello di tutti i processi della Supply Chain (Fase 2), alla valutazione degli interventi di miglioramento (leve) e dei loro impatti diretti e indiretti sugli indicatori di prestazioni a livello operativo e strategico. Nella sua struttura, il modello viene proposto per semplicità

in una filiera composta di cinque anelli della catena che sono in relazione attraverso tre macro processi sempre presenti in ogni singolo elemento della catena. Questi processi sono fondamentalmente costituiti dalle attività di approvvigionamento e di spedizione che vengono bilanciate attraverso un'attività programmazione. Nel modello possono, inoltre, essere presenti due ulteriori processi quali la trasformazione e il reso dei materiali a fornitore e da cliente. In particolare le attività di spedizione (deliver) collegano un'organizzazione ai suoi clienti, quelle di approvvigionamento (source) ai propri fornitori, quelle di pianificazione (plan) modulano la domanda e forniscono l'integrazione tra attività ed organizzazione. In alcuni casi troviamo le attività di trasformazione (make) e di reso (Return): vedi Figura 1.

Per ognuno di questi processi di primo livello, il modello SCOR prevede ulteriori livelli di dettaglio da contestualizzare in virtù delle specificità di ogni singola azienda e sue delle logiche di gestione. Mentre il primo livello identifica la tipologia dell'operazione (plan, source, make, deliver, return, vedi Figura 2) il secondo livello definisce la

logica di gestione di ogni famiglia di prodotto e il terzo livello la stratificazione delle attività nell'ambito di ogni singola logica di gestione. Se, ad esempio, l'azienda, per una particolare famiglia di prodotto realizza la produzione esclusivamente a fronte di ordine di vendita, sarà necessario dettagliare il processo di primo livello "Make to Order" con tutte le conseguenze del caso in ottica sourcing e deliver. Analogamente nel deliver, infatti, la spedizione di merce prodotta Make to Order avverrà con un secondo livello di dettaglio deliver to Order. La produzione make to order, prevede una serie di attività concatenate che nell'insieme compongono il terzo livello di make, quali ad esempio l'esplosione dell'ordine di vendita, la produzione, il controllo dell'avanzamento

che saranno a loro volta sincronizzati con il terzo livello del source e del deliver. Su quali settori e in quali dimensioni aziendali può essere implementato? Si tratta di un modello indubbiamente cross-industry" ovvero applicabile su una molteplicità di settori industriali a prescindere dalla dimensione della singola azienda. Per questo ultimo aspetto il modello viene anche definito "cross-dimension".

### Quali i campi di applicazione?

Il modello SCOR ha un'applicazione considerata globale, nel senso che la sua gestione coinvolge tutti gli elementi della soddisfazione della domanda che parte con la previsione della domanda stessa e termina con il pagamento dell'ultima fattura al fornitore.

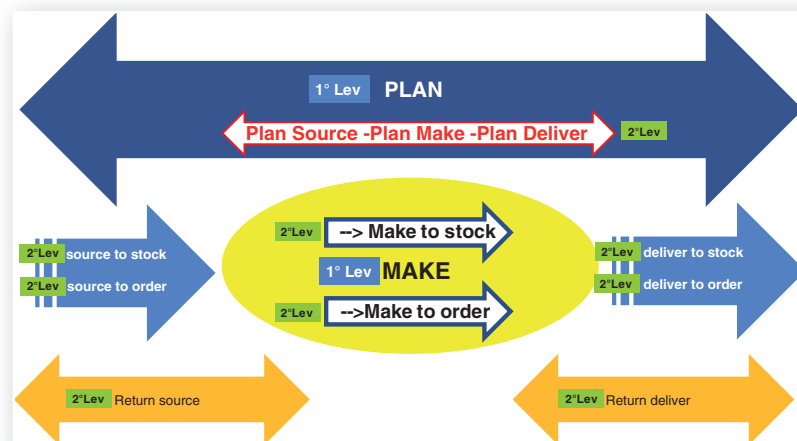


Figura 2

### Quali sono gli indicatori di performance unificati identificati dal modello SCOR?

L'unificazione dei KPI proposta dal modello rappresenta un elemento molto più importante di quanto si possa immaginare. La possibilità di poter collaborare sulla base di parametri univoci facilita enormemente le relazioni tra gli anelli, i rapporti logistici con gli outsourcer e consente un'importante attività di benchmark non sempre così sviluppata in ambito Supply Chain. Gli indicatori di prestazioni presenti nel modello fanno riferimento a cinque aspetti (affidabilità, reattività e flessibilità del servizio, costo e tempo di ritorno del capitale investito) che riassumono elementi legati al servizio e al costo di gestione e che nell'insieme identificano le prestazioni di una Supply Chain.:

- 1) Indice di affidabilità (Reliability) in termini di puntualità di consegna;
- 2) Indice di reattività (Responsiveness) come tempo intercorrente tra l'emissione dell'ordine e la data di consegna a destinazione;
- 3) Indice di flessibilità (Agility) che valuta la capacità dell'azienda di rispondere al mercato

coerentemente alle sue richieste;

- 4) Indice di costo (Cost) che fa riferimento all'incidenza dei costi di gestione della filiera sul business;
- 5) indice patrimoniale (Asset Management) che misura il tempo di rientro del capitale investito nella Supply Chain. Ognuno di questi indicatori, viene classificato in tre categorie (Parity, Advantage, Superior) per dare modo a ogni azienda di auto valutarsi con riferimento ad ognuno dei cinque aspetti descritti dagli indicatori in base al proprio risultato raggiunto:

1. Parità : maggiore del 50%
2. Vantaggio: maggiore del 70%
3. Superiore: maggiore del 90%

### Come vengono classificate Best practices nel modello?

Un'altra delle fondamenta del modello è effettivamente costituita dall'introduzione delle best practice, ovvero dalle esperienze aziendali in ambito Supply Chain più significative, che hanno permesso di ottenere migliori risultati. In generale una best practice può essere considerata tale solo ed esclusivamente quando è:

- a) attuale e non superata,
- b) strutturata con obiettivi, processi e procedure definiti,
- c) testata e ripetibile

con successo in diversi contesti, d) fornitrice di una metodologia operativa, e) misurabile. Nel modello SCOR, le best practice vengono catalogate in quattro classi in base a tre principali parametri sinteticamente riconducibili ai risultati prodotti, alla tendenza della diffusione e dal riscontro del suo essere recepita socialmente in ambiti industriali: Migliore, Emergente, Standard e Calante. Questa classificazione supporta le aziende nella scelta delle best practice maggiormente rispondenti alle necessità aziendali di confronto e miglioramento.

### A quali primarie esigenze assolve il modello Score in ambito Supply Chain? E in che modo?

Il modello Score pur conosciuto già da qualche anno e varie volte revisionato dai manager del settore non è ancora stato sufficientemente recepito in ambito industriale. Quest'aspetto che può sembrare un limite, può diventare, invece, una grande opportunità per i manager della Supply Chain che intendono restituire una maggiore efficacia alle filiere in cui in qualche modo sono integrati attraverso la guida della propria azienda. In definitiva, molteplici possono essere i vantaggi derivanti da un'illuminata implementazione di un modello SCOR in una filiera del valore, dei quali quelli più evidenti possono essere ricondotti a:

- 1) Valutazione delle prestazioni della propria Supply Chain attraverso le attività di benchmark basate sui KPI e sulle classi di

valutazione.

- 2) Sviluppo della Supply Chain per mezzo della mappatura dei processi AS-IS e TO-BE, l'identificazione delle Best Practise, delle tecnologie e delle competenze

- 3) Allineamento di manager, key users e personale operativo con gli obiettivi strategici, attraverso la mappatura dei processi, definizione delle metriche dei KPI e delle competenze ;
- 4) Miglioramento continuo per il contenimento dei costi attraverso la mappatura dei processi, la definizione di metriche adeguate e il monitoraggio delle prestazioni;

- 5) Contestualizzazione del sistema ERP e di altre tecnologie esistenti alle reali dinamiche aziendali per mezzo della mappatura processi AS-IS e TO-BE, definizione delle competenze. In definitiva come si progetta concretamente un modello SCOR.

Per sviluppare con velocità ed efficacia un progetto SCOR è innanzi tutto indispensabile avere la condivisione dei CDA delle aziende di filiera partecipanti in relazione al progetto, agli obiettivi, al percorso di avvicinamento e al monitoraggio dei risultati. È altresì necessario agire in modo strutturato allo scopo di eliminare tutte quelle criticità tipiche di progetti gestiti in modo disperso ed estemporaneo. Una volta stabiliti i partecipanti generalmente tre o cinque, è, infatti, necessario stabilire il coordinatore del progetto che generalmente è rappresentato dal Supply Chain Manager dell'azienda promotrice

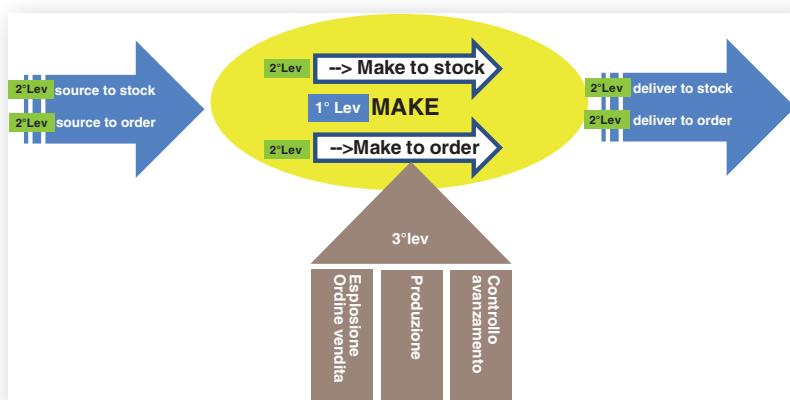


Figura 3

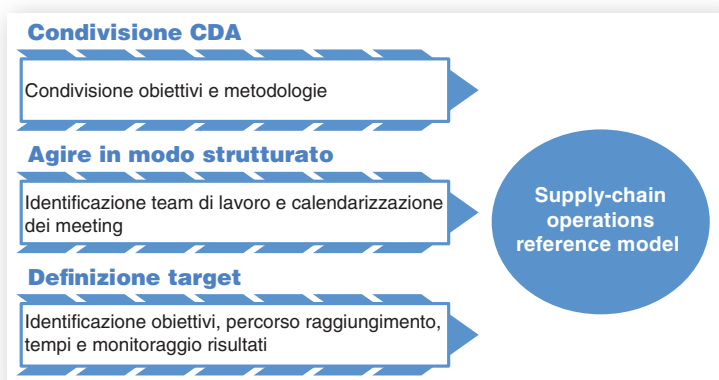


Figura 4

il quale provvederà a stilare, in collaborazione con gli altri interlocutori del progetto, il piano degli obiettivi stratificati, gli indicatori di prestazioni funzionali a verificare il trend rispetto ai target, le modalità di raggiungimento degli obiettivi tempificate

attraverso l'introduzione del modello, l'esplosione di massima del modello nei vari livelli tipici dello stesso in base al contesto specifico delle aziende partecipanti alla filiera. Sarà altresì organizzare riunioni periodiche di coordinamento sia in fase

di avviamento del progetto sia in fase di conduzione e monitoraggio. Il modello SCOR, in definitiva, rappresenta un'eccellente opportunità per tutte le aziende e in particolare per quelle integrate in filiere lunghe e articolate. In un contesto internazionale e sistemico come quello attuale in cui il Network costituisce un elemento fondamentale del business è assolutamente necessario introdurre una gestione di filiera concreta ed efficace in grado di funzionare non solo a livello progettuale. In quest'ottica, il modello SCOR introducendo una modalità standardizzata d'implementazione della Supply Chain, fornisce alla

rete uno strumento di facile gestione, scientificamente testato e contestualizzabile in diversi settori industriali a prescindere dalla dimensione della singola azienda e soprattutto in grado di incrementare il livello di servizio al mercato e di contrarre i costi di gestione. Lo sviluppo e la diffusione di questo modello, in generale, ma in particolare in questo momento storico, rappresenta una sfida conquistabile e un'importante opportunità da cogliere e sviluppare per rendere più rapido e competitivo tutto il contesto in cui la propria azienda opera e competere in modo vincente con le realtà emergenti di oltre oceano. ■

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Consulenza e soluzioni software verticali per la logistica

Logistica



Censimento e gestione degli immobili con controllo delle risorse collegate

Gestione immobili



Formazione

Soluzioni e-Learning per la formazione e l'addestramento del personale

Business intelligence



Archiviazione documentale

Le **Idee** dei nostri **Uomini** al servizio dei vostri **Progetti**

PIU Srl  
Via del Lavoro, 32  
63076 Monteprandone (AP)

Tel. +39 0735 386070  
Fax +39 02 700412335

www.piusrl.com  
info@piusrl.com