

### LA SUPPLY CHAIN 'ANTI-FRAGILE'

di Francesco Curcio, Managing partner Q&Oconsulting

Il punto di vista di Q&Oconsulting è che una supply chain è tanto più performante, quanto meglio riesce a dotarsi di modalità organizzative e strumenti di tipo adattivo, in grado cioè di facilitare il compito degli operatori della filiera costretti tutti i giorni ad andare oltre la pianificazione per soddisfare una domanda del cliente finale in costante mutazione.

Una premessa: fare efficienza significa utilizzare al meglio le risorse disponibili per ottenere un determinato output. A parità di risultati, cioè, siamo in grado di ridurre i consumi di risorse attraverso la standardizzazione ed il miglioramento continuo delle prassi ripetute.

C'è allora da chiedersi: se l'output di una filiera è sempre variabile e imprevedibile, quanto è sostenibile fare efficienza? Non siamo forse chiamati a rinunciare all'efficienza, in nome della soddisfazione del cliente?

Il concetto di modalità adattiva nelle supply chain assomiglia molto all'anti-fragilità di Taleb (*Antifragile. Prosperare nel disordine, ilSaggiatore, 2013*), il quale sostiene che il contrario di 'fragile' (ciò che è destinato a rompersi) non è 'robusto': lavorare per fare meglio le cose che già si sanno fare aumenta la robustezza, alza cioè il livello al quale interverrà la rottura, ma non impedisce di rompersi. Irrobustendosi, si rimane uguali a se stessi. Nel concetto di robustezza è implicita la rottura. 'Anti-fragile' è quella capacità di convivere con i continui cambiamenti, di imparare dagli errori, di "fare le cose senza comprenderle e di farle bene". "Grazie all'anti-fragilità siamo molto più bravi a fare che a pensare".

Nell'organizzazione delle Supply Chain c'è molto da imparare dal concetto di anti-fragilità. Le manifestazioni di fragilità sono le rotture di stock ed i cali nel livello di servizio. Per prevenirli, siamo soliti irrobustire la filiera con l'aumento delle scorte e gli investimenti in capacità produttiva.

Lo stimolo è quello di superare il concetto della pianificazione per come lo conosciamo e iniziare a costruire meccanismi di comunicazione capaci di trasmettere, in tempo reale, le informazioni che servono a fare, tutto e subito, quello che chiamano dal fondo della filiera. Entrano pesantemente in gioco modalità organizzative di tipo pull, cioè basate sugli effettivi consumi, ma soprattutto bisogna indurre ciascun attore della filiera a privilegiare ciò che fa avanzare il flusso rispetto a tutto il resto. Partecipare ad una Supply Chain non può essere vissuto come un gioco a 'somma zero' (una partita di poker, ad esempio), dove c'è un vincitore proprio perché ci sono gli altri giocatori che perdono. In una supply chain deve prevalere piuttosto lo spirito di un gioco cooperativo a 'somma diversa da zero', dove tutti – congiuntamente – sono chiamati a costruire la strategia per conseguire l'obiettivo finale e distribuire equamente il profitto.

Il mondo dell'IT offre numerose opportunità per rendere concreto questo disegno. I vincoli non sono quindi di tipo strumentale, ma di consapevolezza e disponibilità a partecipare in un gioco di squadra, con ruoli ben distinti e non sovrapponibili.

La sfida sta proprio nell'imparare a vivere la supply chain come un ecosistema, i cui organismi interagiscono tra loro alla costante ricerca di un equilibrio dinamico vitale.