SISTEMI &IMPRESA

Tiratura: 8.000
Diffusione: 7.500

www.ecostampa.it

INCHIESTA

La nuova gestione dei flussi delle merci tra equilibri geopolitici e nuove disruption

In uno scenario in continua evoluzione e caratterizzato da tante incertezze, le filiere si rinnovano. L'obiettivo è aumentare la visibilità sulla Supply chain per reagire alle crisi che ci attendono nel futuro

di Cecilia Cantadore

Dalla pandemia e dalla guerra in Ucraina, tutte le aziende sono alle prese con i problemi di approvvigionamento all'interno delle filiere che, nel corso del tempo, erano state delocalizzate. In particolare, ciò ha prodotto un rallentamento lungo le catene di fornitura, oggi diventato un problema condiviso, che si somma ai rincari dei prezzi di materie prime ed energia, mettendo a rischio la tenuta di molti settori produttivi. Allo stesso tempo, la globalizzazione, per come l'abbiamo conosciuta negli ultimi decenni, non esiste più. Secondo Larry Fink, CEO del colosso finanziario BlackRock, il colpo finale è stato assestato proprio dalla guerra in Ucraina: le filiere globali che le imprese avevano ottimizzato, cercando di produrre e acquistare nei Paesi in cui risultava più economicamente conveniente, hanno lasciato il posto a una regionalizzazione che vede l'America, l'Europa e il Far East come aree distinte. La prospettiva è quella di avere aree geografiche ed economiche separate tra loro; questo ci sta proiettando verso una nuova era, fatta di confini precisi, sia militari sia finanziari e di Supply chain. Quello che è certo è la continua evoluzione dello scenario: la pandemia prima e il conflitto alle porte dell'Unione europea dopo hanno insegnato che le aziende devono imparare a gestire il rischio e prepararsi alle nuove crisi che immancabilmente si delineeranno in futuro. Per fare questo sono necessarie tecnologie e competenze. *Sistemi&Impresa* ha indagato l'atteggiamento delle aziende rispetto alle sfide relative agli equilibri geopolitici e alle nuove interruzioni della filiera, che sono etichettate come *disruption*.

Roberto Pinto, Professore Ordinario di Logistica e Supply Chain Management presso il Dipartimento di Ingegneria Gestionale, dell'Informazione e della Produzione dell'Università degli Studi di Bergamo, ha collaborato con la redazione per elaborare il questionario e commenta così i risultati: "Alla luce di quanto vissuto a livello globale, quasi il 60% delle aziende intervistate sta implementando un piano di business continuity o recovery delle Operations, oppure sta migliorando ciò che aveva in essere rispetto al nuovo contesto. Le imprese stanno, quindi, reagendo alla situazione, cogliendone non solo i rischi, ma anche le opportunità e affrontando temi che in passato erano sottostimati".

La visibilità sulla filiera è uno strumento di resilienza

Circa il 45% delle imprese che hanno predisposto piani di business continuity o di recovery delle Operations per affrontare eventuali interruzioni nella filiera ha coinvolto i fornitori principali, contro il 18% che ha previsto la collaborazione dei clienti: "È naturale che l'attenzione sia posta soprattutto a monte della filiera, ma un coinvolgimento a valle e il miglioramento della visibilità sui clienti potrebbero aiutare in ottica di maggior condivisione delle informazioni. Non avere visibilità a valle produce un fenomeno consolidato della Supply chain noto come '*bullwhip effect*', che consiste in un'amplificazione della domanda con effetti che si traducono in un aumento delle scorte nettamente maggiore del necessario, quasi spropositato", spiega il docente.

Roberto Pinto, Professore Ordinario di Logistica e Supply Chain Management presso il Dipartimento di Ingegneria Gestionale, dell'Informazione e della Produzione dell'Università degli Studi di Bergamo

NOTA METODOLOGICA

L'inchiesta ha coinvolto 44 aziende del network ESTE. I tre quarti delle imprese (75%) appartiene al settore del manufacturing, l'11% opera nel Food & Beverage e il 9% nella Sanità, nel Pharma-Chimico e nel Beauty. Più dell'80% delle aziende rispondenti ha sede nel Nord Italia; circa il 45% delle realtà coinvolte ha tra i 100 e i 500 dipendenti; il 30% ne ha meno di 50.

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

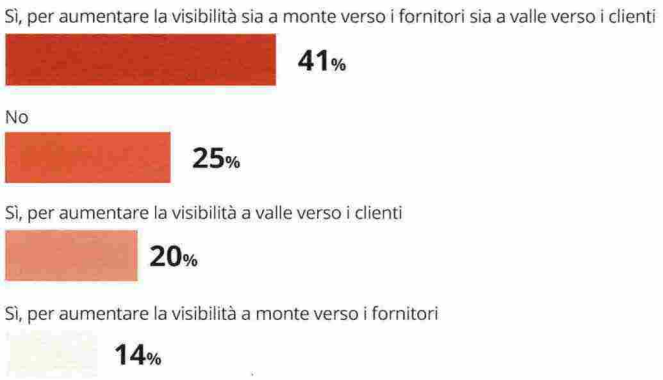
167923

L'ECO DELLA STAMPA®
LEADER IN MEDIA INTELLIGENCE

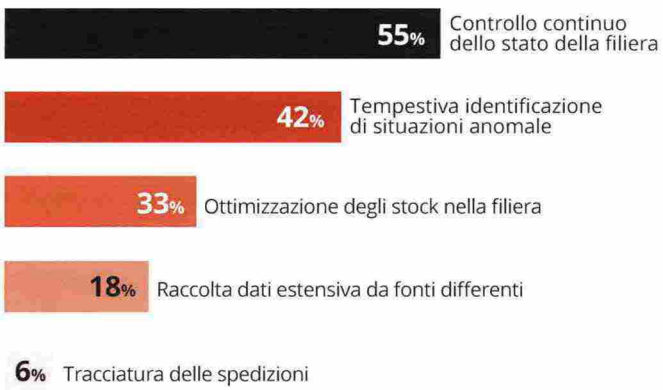
www.ecostampa.it

INCHIESTA

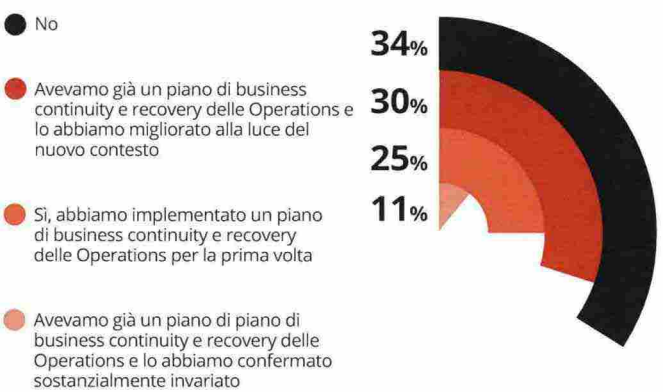
Nella sua azienda, avete introdotto (o vorreste introdurre) tecnologie digitali che consentono di aumentare la visibilità a monte e a valle nella catena di fornitura?



Qual è per voi il principale obiettivo di una maggiore visibilità nella filiera? (risposte a scelta multipla)



Alla luce di quanto vissuto a livello globale, la sua azienda ha predisposto piani di business continuity o di recovery delle Operations per affrontare eventuali interruzioni nella filiera?



Nel sondaggio proposto emerge il ruolo consolidato delle tecnologie digitali, adottate dal 75% delle imprese per aumentare la visibilità sia a monte sia a valle nella catena di fornitura, con l'obiettivo, soprattutto, di identificare tempestivamente situazioni anomale (42%) e controllare continuamente lo stato della filiera (55%). L'ottimizzazione di quest'ultimo aspetto, ricorda l'esperto, è uno dei principali strumenti a disposizione delle aziende per aumentare la resilienza.
Chi ha sfruttato la leva tecnologica per affrontare la *disruption* si è affidato principalmente a software in grado di migliorare visibilità e controllo, in pochi però hanno introdotto soluzioni mirate a pianificare e programmare il futuro: "Le imprese sono molto orientate a controllare quello che succede, ancora poche hanno messo in atto strategie con una dinamica proattiva orientata a guardare avanti", conclude Pinto.

Dal *just in time* al *just in case*: cambia il modello gestionale

Questa situazione complessa e imprevedibile è la somma di una serie di fattori, dalla pandemia alla crisi ucraina. "Credo che la sfida sia disegnare catene di fornitura più resilienti, rivedendo le value chain a livello globale e optando per il *reshoring* o per il *nearshoring*, ovvero il trasferimento di alcuni processi ad aziende situate nello stesso Paese dove sorge il proprio stabilimento produttivo o in un luogo limitrofo. Questo non significa abbandonare i mercati in cui si fa business, ma scegliere sulla base di motivi commerciali e non solo per ragioni di costo", commenta **Luca Zanella, Partner di Considi**, società di consulenza direzionale nella strategia operativa e nel miglioramento delle prestazioni che da oltre 40 anni opera nell'area dell'Operations e Innovation management. In questo contesto molte aziende hanno sostituito il *just in time*, caratterizzato da una gestione virtuosa delle risorse in chiave *lean* e dalla riduzione degli sprechi nato in Toyota, con il *just in case*, la cui caratteristica principale consiste nel disporre di un inventario sufficiente per coprire tutte le eventualità. Ma è presto per mandare in pensione il primo sistema, che rimane un modello virtuoso purché vengano ridefinite catene di fornitura più corte e flessibili.
Allo stesso tempo, si affaccia in Europa il paradigma dell'Industria 5.0. Il Giappone, cui Considi ha sempre guardato come modello di ispirazione per la rivoluzione industriale e per il pensiero organizzativo snello, lo ha già introdotto da qualche anno. E, nel 2021, anche un documento ufficiale della Commissione europea ha affrontato la questione. L'Industria 5.0 cerca di catturare il valore delle nuove tecnologie, assicurando allo stesso tempo una prosperità non limitata solo al lavoro e alla crescita, ma anche rispettosa dei limiti del Pianeta e che metta il benessere del lavoratore dell'industria al centro del processo di produzione: "Il modello 4.0 è superato, poiché le imprese non devono mirare esclusivamente alla produttività, ma a un modo nuovo di concepire il

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.
167923
L'ECO DELLA STAMPA® LEADER IN MEDIA INTELLIGENCE

futuro industriale che si basa su tre pilastri: persone, sostenibilità e catene del valore resilienti. L'Europa deve riappropriarsi di tecnologie che ha abbandonato, recuperando competenze, contenuti e processi industriali trascurati in favore della produttività, ma che oggi acquisiscono nuovo valore", conclude Zanella.

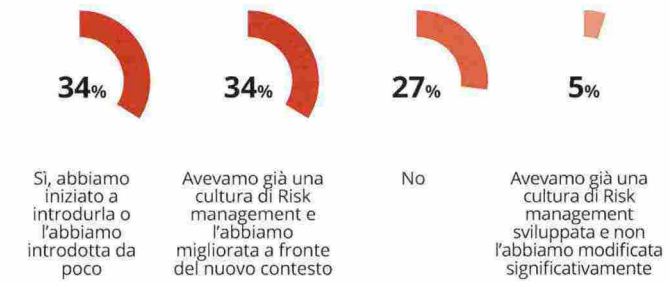
Flessibilità e dialogo sono la formula per guardare al futuro

Per reagire all'attuale situazione, molte aziende stanno valutando di ridisegnare la filiera modificando le strategie di approvvigionamento (71%), cambiando il rapporto contrattuale con i fornitori (21%), diversificando i fornitori di componenti (46%) e le modalità di trasporto (5%). Tra queste c'è il Gruppo Alf: con tre stabilimenti in provincia di Treviso, a Francenigo, Cordignano e Vallonto, è una realtà industriale del mondo dell'arredo che fattura oltre 100 milioni di euro, occupa oltre 400 lavoratori e commercializza mobili e soluzioni di arredo in 92 Paesi del mondo. Attualmente le criticità principali riscontrate sono legate alle difficoltà di reperire materie prime e alle tensioni sui prezzi: "Alf ha reagito alla situazione contingente aumentando le scorte di magazzino e formulando nuovi accordi con i fornitori, per garantire quote di fornitura diverse dal passato e prevedere la possibilità di rinegoziare i contratti", racconta **Santoro Giuseppe Tosto, Supply Chain Manager del Gruppo Alf**. L'azienda ha mantenuto gli stessi fornitori di sempre, tutti su base italiana o, limitatamente ad alcuni prodotti di pannelli e ferramenta, in Austria.

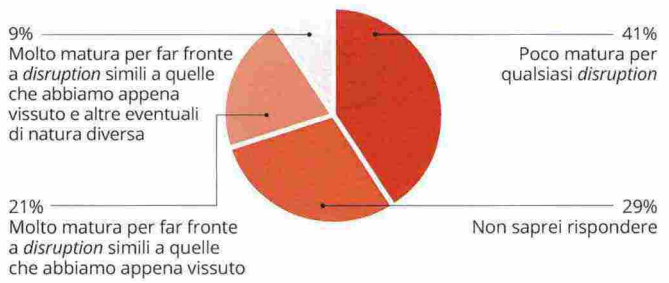
Alla massima trasparenza e proattività nel dialogo con i fornitori si affiancano, però, le difficoltà con il mondo degli spedizionieri: "I prezzi del noleggio dei container sono quadruplicati, i tempi di consegna dei mobili ai nostri clienti sono triplicati. Stiamo lavorando per migliorare il nostro livello di servizio, anche se i ritardi non dipendono da noi e le stesse problematiche accomunano tutto il settore", spiega il manager. Una situazione che Tosto definisce "totalmente imprevedibile": "Le variabili sono tante e continuano a evolvere, apparire e scomparire repentinamente, il loro peso all'interno della formula di valutazione del rischio continua a cambiare.

Luca Zanella, Partner di Considi

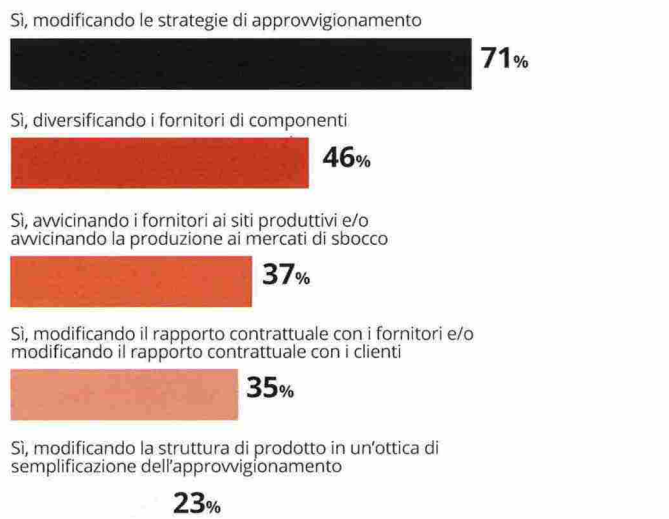
A fronte degli eventi vissuti, avete introdotto una cultura di Risk management in azienda (cioè un insieme di comportamenti, decisioni e atteggiamenti incoraggianti e accettabili nei confronti dell'assunzione e della gestione del rischio all'interno di un'istituzione)?



Secondo il suo parere, quanto l'attuale cultura di Risk management nella sua azienda è matura per far fronte alle future *disruption*?



Guardando al futuro e immaginandosi nuove *disruption*, la sua azienda potrebbe valutare di modificare la filiera? (risposte a scelta multipla)



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

167923

L'ECO DELLA STAMPA
LEADER IN MEDIA INTELLIGENCE

La 'ricetta' per il futuro è, quindi, continuare a rimettersi in discussione, con la massima flessibilità e in un dialogo continuo con clienti e fornitori".

La parola "reshoring" assume nuova concretezza

Guardando al futuro, il 16% delle aziende sta valutando di avvicinare la produzione ai mercati di riferimento e di attuare il reshoring, riportando in patria, o almeno in Europa, parte della produzione delocalizzata altrove negli anni precedenti: per molte realtà quest'ultima soluzione sta diventando un'opzione sempre più concreta. "Il reshoring, di cui si parla in accademia e in politica, stenta però a concretizzarsi nella filiera della Meccanica. Paradossalmente, in alcuni comparti legati alla sostenibilità, come quello dell'Eolico, l'approvvigionamento dei componenti è tutto proveniente dai Paesi a basso costo. Credo che oggi sia importante prediligere le produzioni localizzate in Europa o comunque all'intero di Stati che hanno una gestione della sostenibilità a 360 gradi", commenta **Roberto Ariotti, Titolare di Fonderie Ariotti**, realtà industriale in provincia di Brescia con più di 112 anni di storia e circa 120 dipendenti (è una delle poche fonderie a livello europeo in grado di fondere, lavorare e certificare la produzione di componenti meccaniche per l'Eolico e le Energie rinnovabili). L'auspicio, per Ariotti, è che il sistema privato e pubblico europeo riconoscano la valenza strategica di alcuni settori e che il reshoring gradualmente diventi concreto: "Correre dietro al centesimo e a logiche di *just in time* spinte può essere sostenibile nel breve periodo, ma non a lungo termine; è, quindi, il momento di imparare la lezione e avviare un cambio di passo graduale e ragionato, prediligendo soluzioni europee affidabili e a basso grado di rischio, anche se più costose".

Santoro Giuseppe Tosto, Supply Chain Manager del Gruppo Alf

Roberto Ariotti, Titolare di Fonderie Ariotti

La fonderia sta attualmente facendo fronte all'aumento dei costi delle materie prime, cresciuti del 70-80%, e alle difficoltà nel reperire il ferro e i rottami da fondere – molti dei quali provenivano proprio dall'Ucraina – che sono state superate diversificando le fonti e importando i materiali anche da aree del Pianeta differenti da quelle tradizionali. Ha aumentato, inoltre, anche le scorte di magazzino: "Il livello di inventario è fino a tre volte superiore rispetto a quello del passato, con impatti significativi sui costi. Operando in filiere meccaniche strategiche, il tema della sicurezza delle forniture è primario e in questo modo riusciamo così a garantire le consegne", commenta Ariotti.

Per contenere i consumi energetici, con i prezzi dell'energia quadruplicati, l'azienda bresciana ha scelto di investire in un quarto impianto fotovoltaico, incrementando l'autoproduzione da rinnovabili, e di programmare la pausa per le ferie estive in luglio anziché in agosto (mese in cui in Italia la maggior parte delle imprese si ferma, cala la domanda e l'energia costa meno). Per contrastare il caro bollette, negli scorsi mesi la fonderia aveva provato a sperimentare la settimana lunga, con il sabato lavorativo – giorno in cui alimentare i forni elettrici costa meno – e il lunedì di riposo: questa è stata poi abbandonata perché di difficile gestione con il personale. Rimane centrale, infatti, il tema delle persone e delle competenze: il 37% delle aziende intervistate ha segnalato la necessità di sviluppare-acquisire nuove figure per far fronte alle *disruption* e allo sviluppo dei piani di Business continuity. Il titolare di Fonderie Ariotti, a tal proposito, denuncia anche la carenza di personale con skill tecniche: "Rimane alta la necessità di formazione e indirizzo della forza lavoro, affinché i giovani comprendano il valore di mestieri che portano stabilità e crescita, sia alle persone sia all'intero sistema Paese".

Collaborare per migliorare la visibilità sulla filiera

Recuperare competenze e valori del passato, accorciare le filiere, diversificare le fonti di approvvigionamento, così come tornare a fare scorte strategiche: sembrano essere queste le soluzioni per rispondere alle crisi odierne. Sulle scorte di magazzino, in particolare, pesano anche considerazioni di tipo finanziario: le giacenze sono un bene tangibile con un determinato valore che non si perde, mentre l'equivalente in denaro subisce l'erosione da parte dell'inflazione. "Tornano modelli già visti in passato, ma le logiche di ieri possono beneficiare degli strumenti informatici di oggi e questo porta

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

167923

L'ECO DELLA STAMPA®
LEADER IN MEDIA INTELLIGENCE

www.ecostampa.it

Paolo Fontanot, Product Manager di Tecnest

Alberto Cirelli, Direttore Commerciale di Gep Informatica

a situazioni positive. A cominciare dai territori, dove l'accorciamento delle filiere potrebbe favorire lo sviluppo di veri e propri distretti industriali e introdurre un concetto di economia circolare", spiega **Paolo Fontanot, Product Manager di Tecnest**. L'azienda, specializzata nella fornitura di soluzioni software per pianificazione, programmazione e monitoraggio della produzione, si rivolge all'anello centrale della Supply chain, in cui rientra anche la capacità produttiva decentrata conto terzi, modalità di lavoro particolarmente affermata in Italia, Paese nel quale, proprio nella logica dei distretti e dei territori, affonda le sue radici. "Con le soluzioni tecnologiche di Supply chain collaboration è possibile gestire il conto lavoro e avere visibilità sulla capacità produttiva decentrata conto terzi. Il valore aggiunto è quello di riuscire a migliorare la collaborazione tra aziende per garantire tempi di consegna certi al cliente finale", dice il manager.

Una filiera collaborativa consente di avere il controllo su ogni ordine e attivare sinergie per tutto ciò che riguarda date di consegna, materiali, scadenze, inventari e scorte, con integrazioni anche a livello di tracciabilità dei prodotti. Si possono anche ottenere stime previsionali e simulazioni per pianificare strategicamente il futuro. "Dall'avvento della pandemia le aziende sono corse ai ripari e stanno implementando soluzioni per migliorare la visibilità sulla filiera, anche se c'è ancora tanta strada da fare. Da quest'anno è aumentata, inoltre, la richiesta di sistemi software dedicati alla pianificazione, segno che la cultura delle imprese sta cambiando in ottica più lungimirante, e ci aspettiamo che anche le soluzioni collaborative vengano accolte sempre più da parte delle aziende che in passato non ne percepivano il bisogno", conclude Fontanot.

La diversificazione è alla base del Risk management

A fronte degli ultimi eventi geopolitici, il 66% delle aziende ha inserito una cultura di Risk management o migliorato quella che già era in essere. Il 41% dei manager che ha partecipato al sondaggio della nostra rivista, però, ritiene di lavorare in un'impresa ancora poco matura per qualsiasi *disruption*. C'è, quindi, ancora molto lavoro da fare per poter rispondere alle sollecitazioni provenienti dall'esterno, come ricorda **Alberto Cirelli, Direttore Commerciale di Gep Informatica**, oltre che Presidente di Confapi Emilia, realtà associativa che raggruppa oltre 500 imprese delle province di Modena, Reggio Emilia e Bologna: "Abbiamo passato mesi a parlare di 'nuova normalità', ma nonostante questo si tende ancora a pensare che le cose possano tornare come prima. Le imprese italiane devono affrontare il tema dell'antifragilità ed essere pronte a reagire a fattori che, se pur imprevisti, non devono essere imprevedibili. Implementare una strategia di Risk management significa preparare tutta la filiera ad affrontare eventi che potrebbero verificarsi". Le aziende possono contare sulle tecnologie, dai software all'Intelligenza Artificiale (AI), utile per prendere decisioni strategiche, ma queste non sono sufficienti se manca la consapevolezza della necessità di un cambiamento: "Un imprenditore oggi deve essere informato, deve prendere coscienza dei rischi che corre facendo affari nel mondo globalizzato", è il punto di vista di Cirelli. La sua soluzione, che già molte aziende stanno abbracciando, è quella di una Supply chain non più lineare, ma a forma di stella, con l'azienda al centro collegata a tanti raggi più corti, che rappresentano i fornitori. Diversificare i punti di approvvigionamento e accorciare le filiere è quindi la strategia da adottare: "Le imprese italiane devono prepararsi, mettersi nelle condizioni di poter contare su più fornitori differenti, modificando le proprie regole di ingaggio. Non è un cambiamento che può avvenire repentinamente; bisogna entrare in relazione con i partner e metterli nelle condizioni di essere pronti a consegnare quando necessario. Riavvicinamento, diversificazione e preparazione potrebbero aiutare a difendersi anche dall'effetto speculativo", conclude il Direttore Commerciale di Gep Informatica.

NELLA PROSSIMA PUNTATA

Il titolo della prossima inchiesta è *Reti neurali e analisi predittive: chi decide in fabbrica?*

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.
167923
L'ECO DELLA STAMPA® LEADER IN MEDIA INTELLIGENCE