

Le supply chain del futuro prossimo: quali direttrici di sviluppo?

L'opportunità di cambiamento delle supply chain, alla ricerca dell'eccellenza e dell'antifragilità



Marco Radaelli
Responsabile Unit
Operational
Excellence SCS



Gabriele Pattarozzi
Project Leader
Industria & Servizi
SCS

Ogni professionista che opera nel mondo della logistica e produzione sa quanto di recente tutto stia cambiando a un ritmo accelerato, non solo come conseguenza della pandemia. Infatti, l'evoluzione del mercato, delle normative, le variazioni della disponibilità di tecnologie e di risorse finanziarie e umane e la recente fiammata inflattiva sono altri fattori che contribuiscono a questo cambiamento.

"Vedere l'opportunità in ogni crisi" e "niente sarà più come prima" sono slogan forse abusati in questi tempi, ma che nascondono una verità da analizzare, per trarne linee guida di business e operational strategy. SCS Consulting negli anni ha strutturato una business unit specializzata nelle tematiche di **operational excellence** e **supply chain** e mette in luce le principali sfide che tale divisione si trova ad affrontare ogni giorno con i propri Clienti.

Chiediamo a Marco Radaelli, Responsabile Unit Operational Excellence SCS, e Gabriele Pattarozzi, Project Leader Industria & Servizi SCS, quali sono queste sfide e le nuove priorità generate dall'attuale contesto.

"Estremizzando, possiamo dire che in passato la progettazione delle operations si è basata spesso su miglioramenti incrementali dell'esistente, così come programmazione e forecast venivano da estrapolazioni in continuità di serie storiche. Oggi, in mancanza di questi punti di riferimento che guardano al passato, occorre focalizzarsi sui "punti di arrivo". Esiste una difficoltà di pianificazione, trascinata in primis dalle rapide evoluzioni del business, ma anche da fattori esogeni (quali i blocchi dei trasporti o produzioni), che è emersa con ulteriore forza durante la pandemia, promuovendo un nuovo ordine di priorità: alla pura efficienza di costo e ottimizzazione delle performance in uno specifico contesto stabile, viene anteposta la ricerca dell'antifragilità, cioè un minore rischio di inefficacia, qualsiasi sia lo scenario, e una maggiore capacità di "controllare la nave e farla virare in tempi brevi", necessaria quando le regole del gioco variano. La chiave è rendere le operations sempre più parametriche e riconfigurabili in modo modulare, e per farlo occorrono dati e conoscenza."

Quali sono, in particolare, le forze che oggi stanno guidando il cambiamento?

"Sta cambiando, in particolare, il rapporto con il cliente, soprattutto per le supply chain con sbocco B2C con forte accento su e-commerce e reverse. L'ascesa dell'omnicanalità a modello di riferimento e l'importanza di porre il cliente al centro, garantendo velocità e capillarità del servizio, impongono una reimpostazione alla radice del proprio modello di supply chain, della struttura del network, dei sistemi, dei processi e dell'organizzazione. Anche la **sostenibilità** è sempre più centrale per clienti e stakeholders. Non basta più lavorare in termini di mera rendicontazione o di comunicazione del lato sosten-

nibile di azioni trainate in realtà da obiettivi economici; occorre integrare in modo strutturale l'ottimizzazione energetica ed emissiva nelle proprie scelte strategiche. Infine, la **crescente disponibilità di tecnologie** (anche incentivate) è una forte opportunità, la quale, tuttavia, deve essere sfruttata sempre a partire da una riflessione sulle effettive necessità e specificità del proprio business. La tecnologia è uno strumento a servizio del business e non un "bene a priori": si pensi, ad esempio, all'automazione di magazzino che, considerando investimenti, costi e la maggior rigidità di impostazione rispetto a un magazzino tradizionale, potrebbe non essere necessariamente vantaggiosa nei casi di flussi piccoli e variabili."

Quali sono, quindi, gli ambiti progettuali su cui concentrarsi nei prossimi anni?

"Le supply chain mirano sempre più all'eccellenza delle performance secondo 4 principali obiettivi: velocità e capillarità del servizio, flessibilità e antifragilità, efficienza operativa, corretto livello delle scorte. Per perseguire tali risultati, oggi occorre lavorare su diverse direttrici, tra cui:

1. Le politiche di sostenibilità, in primo luogo, possono includere investimenti strutturali. la riduzione di imballaggi e interventi gestionali di ottimizzazione dei consumi, incluse nuove modalità "collaborative".

2. La reingegnerizzazione dei processi e della struttura della supply chain è fondamentale e condiziona le performance. È necessario valutare strategicamente se la macro-impostazione del network produttivo/logistico sia adeguata alle sfide future (ad esempio, cosa succederebbe in caso di shock produttivo o di nuovo canale o area geografica da servire?). Sui singoli plant sono poi da valutare le notevoli opportunità di automazione, per

incrementare efficienza e controllabilità, a patto di non irrigidire troppo il sistema. Un efficace controllo delle scorte è da garantire attraverso l'uso intelligente dei dati. Tali valutazioni, e la ricerca della configurazione ottimale, possono poi essere accelerate tramite simulazioni con modelli "digital twins".

3. La digitalizzazione di processi e informazioni è ormai imprescindibile. Con i clienti affrontiamo spesso diversi temi, a volte sottovalutati, come la sicurezza delle fondamenta, che include una buona anagrafica e lo sviluppo di un modello informativo ottimale, oggi spesso composto da una "torre centrale di controllo" in dialogo con i sistemi magazzino e trasporto. Assicurati i fondamentali, si valutano soluzioni innovative e di ottimizzazione quali l'aumento di capacità previsionale tramite machine learning, la tracciabilità abilitata dalla blockchain, con informazioni puntuali rese disponibili al Cliente finale, tecnologie quali RFID - ormai pronte e affidabili per applicazioni in larga scala - al fine di snellire i processi e aumentare la disponibilità informativa, e non solo."

Per concludere, su cosa si basa l'approccio di SCS per affrontare queste sfide e trasformarle in opportunità?

"Secondo la nostra esperienza, nessun grande cambiamento può accadere senza un approccio integrato che, all'eccellenza tecnica di processi e sistemi, affianchi sia la costante connessione con la "big picture" di business, sia il lavoro sul fattore umano: organizzazione e competenze."