

Supply Chain, l'esperienza insegna

a cura della redazione



Per i suoi studenti ma anche per i professionisti, Antonio Rizzi ha scelto di trasferire nel suo nuovo saggio "Supply Chain: Fundamentals and Best Practices to Compete by Leveraging the Network", le competenze e le best practice maturate nel corso della sua carriera ventennale di insegnamento e consulenza.

"Ormai sono 10 anni che insegno supply chain management al corso di ingegneria gestionale dell'università di Parma e prima ho insegnato logistica industriale. In tutti questi anni ho sempre registrato le lezioni, mettendole a disposizione degli studenti attraverso strumenti multimediali che già ben prima della pandemia permettevano di seguire il mio corso da remoto.

Questo materiale anno dopo anno si è arricchito fino a sentire l'esigenza di mettere ordine per tramutarlo in un utile strumento di preparazione all'esame. Allo stesso tempo, però, può rivelarsi una preziosa fonte di spunti anche per i professionisti, avendo raccontato molto di quanto appreso nei tanti progetti che ho realizzato nel mondo food e largo consumo, nel tessile e abbigliamento, nel retail e farmaceutico.

Inoltre ho potuto trasmettere anche tutto l'ampio bagaglio derivante dalle attività realizzate con l'università di Parma in particolare con RFID Lab [fondato nel 2006 dal prof. Rizzi. n.d.r.] che mi hanno permesso di entrare in contatto con diverse aziende con le quali si è



**Antonio
Rizzi**

professore ordinario
di Logistica Industriale
e Supply chain
management
al Dipartimento
di Ingegneria e Architettura
dell'Università di Parma

instaurata una relazione biunivoca. Le aziende infatti si rivolgono all'università per chiedere competenze e attività di ricerca, e da parte loro, lavorando a stretto contatto, ci offrono la possibilità di capire come funzionano i processi, le tecnologie, le criticità e le opportunità di chi lavora ogni giorno sul campo.

A PROPOSITO DI PROCESSI E TECNOLOGIE, IN 20 ANNI COME LI HA VISTI EVOLVERE?

Quando ho cominciato ad insegnare questa materia i processi erano ancora in larga misura cartacei.

Poi è iniziata un'evoluzione sempre più spinta fino ai giorni nostri dove ormai alcune fasi sono quasi esclusivamente digitali, penso al ciclo di trasmissione dell'ordine, dal purchase order al confirmation order. Tutto questo è stato possibile grazie all'introduzione sempre più pervasiva delle tecnologie 4.0, come l'Rfid, soprattutto nel tessile e abbigliamento, così come, ad esempio, con lo sviluppo degli autonomous robot.

Nel libro, infatti, ho riservato un ampio paragrafo dedicato ai Kiva robot che Amazon ha introdotto alcuni anni fa per gestire la logistica interna dei propri magazzini, oltre a menzionare le tecnologie RFID e di visione artificiale che vengono utilizzate nel retail 4.0.

Infine, avendo scritto questo libro nei mesi del lockdown, ho dedicato molto spazio anche alle ripercussioni a livello globale dovute al Covid-19, che hanno impresso un'ulteriore spinta al cambiamento, ponendo l'accento sull'aspetto di resilienza delle supply chain, tema già noto nella letteratura scientifica da almeno 15 anni ma che nelle aziende è entrato prepotentemente con lo stravolgimento pandemico.

QUALI NUOVE COMPETENZE RICHIEDE L'EVOLUZIONE DELLA SUPPLY CHAIN E COME CAMBIA IL RUOLO DEL SUPPLY CHAIN MANAGER?

Ormai le aziende stanno capendo l'importanza di superare l'organizzazione dei processi per silos per renderla integrata e così il ruolo del supply chain manager è sempre più centrale.

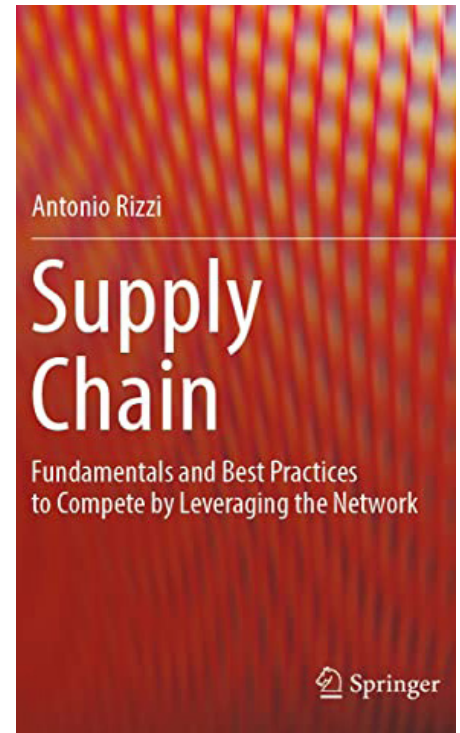
Alle hard skill, ovvero le basi tecniche per capire aspetti legati alla gestione della produzione, alla logistica e al procurement, deve saper affiancare le "human" skill, per poter sviluppare una visione complessiva, coordinare i processi e mediare i conflitti interfunzionali.

Il supply chain manager deve essere un po' come un direttore d'orchestra o un allenatore di una squadra di calcio, la cui bravura non è determinata solo dalla tecnica ma anche dalla capacità di orchestrare, dirigere e coordinare i vari giocatori in modo che alla fine la squadra segni o che i musicisti suonino all'unisono la stessa sinfonia.



NELLA SUA ESPERIENZA CONSULENZIALE, HA POTUTO OSSERVARE VARI SETTORI. QUALI SONO I PUNTI COMUNI E QUELLI PECULIARI DELLA DIVERSE SUPPLY CHAIN?

Ci sono tanti punti comuni, così come tante differenze. Il largo consumo, ad esempio, ha a che fare con una domanda facilmente prevedibile e spesso con un'offerta stabile, diversamente dalla filiera della moda soggetta ad una domanda molto più oscillante e legata ad



aspetti spesso poco prevedibili. Numerose sono poi le peculiarità nel retail a seconda del settore oltre che del canale, fisico e online.

E proprio il retail, è un nuovo aspetto sempre più di competenza del supply chain manager. Lo si è sempre visto come afferente al marketing ma in realtà, ed è un punto sul quale insisto nel libro, è l'anello terminale della supply chain perché è proprio all'atto della vendita che si concretizza tutto il processo. Ora che, con l'avvento di internet e delle nuove tecnologie e con lo svilup-



po dell'omnicanalità, stanno mutando le modalità di acquisto, anche la fisio-nomia del negozio cambia e lo store da spazio nel quale fare confluire la merce per venderla, diventa un luogo pensato perché il cliente possa vivere un'esperienza emozionale attraverso il prodotto e il brand. Inoltre, il negozio diventa un vero e proprio distribution centre, da cui fare processi tipici del DC quali picking, packing, shipping.

Una volta si diceva "store is the store and media is the media", ovvero il negozio come luogo di vendita e i media come strumento per fare promozione e far confluire i clienti verso il negozio. Oggi l'approccio è rovesciato in "store is the media and media is the store".

Il negozio diventa il punto di promozione del prodotto, dove il brand veicola i propri valori, mentre l'acquisto non avviene necessariamente nel negozio ma su un qualunque canale, on line, social o altro.

ACCENNAVA PRIMA ALLA RESILIENZA DELLA SUPPLY CHAIN, IN COSA CONSISTE?

Consiste nel rendersi conto che catene lunghe, sulle quali non si ha visibilità, funzionano bene in una situazione stabile ma, in tempi di forte incertezza come

questi, mettono a rischio sia le forniture che il lead time. Si rende dunque necessario ripensare a questo modello, accorciando le supply chain, trovando dei piani B per i processi di approvvigionamento, produzione e distribuzione, aumentando la visibilità e utilizzando le informazioni a disposizione per reagire e intervenire prima che gli eventi accadano.

Nel libro cito il caso, per me abbastanza emblematico, di una multinazionale farmaceutica con due centri di distribuzione in Italia, uno a Roma e l'altro a Codogno.

Prima della pandemia, era stata pianificata una riorganizzazione logistica e tra le ipotesi c'era quella di unire i due centri di distribuzione creandone uno unico a Codogno.

Ovviamente, in ottica di riduzione dei costi, l'operazione si dimostrava vantaggiosa.

Tuttavia, il direttore della logistica fu così lungimirante che, proprio per una questione di resilienza, valutò che avere due centri dislocati in zone diverse desse più garanzia di riuscire a servire il mercato nel caso in cui qualcosa fosse andato storto in uno dei due, e sappiamo che

i fatti gli hanno dato ragione. In questo modo, la multinazionale, grazie al centro di distribuzione di Roma, ha potuto continuare la sua attività anche durante la pandemia.

QUALCUNO POTREBBE OBIETTARE CHE IL COVID SIA STATO UN FATTO ECCEZIONALE E ISOLATO.

Se non è una pandemia, sarà purtroppo una guerra, o una nave che si mette di traverso in un canale, uno shortage di microchip, un particolare evento atmosferico che riduce la disponibilità delle materie prime, o magari qualche errore umano nei processi di controllo dei nostri fornitori che blocca la filiera.

Per questo è importante imparare ad individuare il pericolo, mapparlo e attribuirgli un rischio, che dipende dalla probabilità di accadimento, una magnitudine e una "detectability" cioè il grado di preavviso, per capire come gestirlo, a seconda del suo livello di rischio.

Ecco perché il supply chain manager deve avere una visione d'insieme non solo dei processi della propria azienda ma mappare con clienti e fornitori i pericoli e relativi rischi che possono interrompere la supply chain che porta il prodotto al cliente finale.