In queste settimane l'emergenza Covid-19 ha portato alla luce la **non adeguatezza e fragilità delle Supply Chain** di molte aziende evidenziando il valore fondamentale e strategico della logistica per l'approvvigionamento.



Pensiamo per esempio ai beni di prima necessità e la **consegna a domicilio** di tutto ciò che occorre per vivere e lavorare. Mai prima d'ora era stato ipotizzato uno scenario di paralisi delle Supply Chain così ampio, trasversale e globale. Stiamo vivendo una crisi che sta mostrando al mondo la non adeguatezza e la fragilità del nostro sistema di produzione e distribuzione industriale.

Bloccata inizialmente l'economia cinese, dalla quale dipendono gli indotti industriali di buona parte d'Europa e Stati Uniti, oggi sono sempre più drammaticamente coinvolti la gran parte dei Paesi del mondo in particolare in questo momento paesi Europei e ancora di più proprio dall'Italia, seguita dalla Spagna, dall'Inghilterra, Francia e Germania. Molte aziende si trovano,

con l'aumentare delle restrizioni anti-Coronavirus, a lavorare con ritmi di produzione elevati, **molti ordini da allestire in poco tempo**
e un numero ridotto di operatori, altre, in business non considerati vitali e in conseguenza dello stop ai movimenti e alla comunicazione diretta fra le persone, si sono trovate a dover chiudere e comunque con domande drammaticamente basse rispetto alla loro capacità. Questa situazione, in continua evoluzione, richiede da parte delle aziende la capacità di gestire nell'immediato eventi non pienamente prevedibili.

Con catene di fornitura sempre più complesse, interconnesse a livello globale e tecnologicamente avanzate, è quindi di fondamentale importanza **riorganizzare le attività aziendali** per cogliere le opportunità che questa emergenza può portare, adottando modelli di Supply Chain più moderni ed efficienti.

Gestire la supply chain è un lavoro che coinvolge specialisti nella produzione, acquisti, distribuzione, trasporti ma oggi è connesso e vitale per il lavoro di tutto il team manageriale di una azienda o organizzazione: dai Sistemi Informativi alle Operations alla Customer Relationship manager, alle Strutture Amministrative e di Controllo di Gestione fino al Top Management. I cambi nella gestione della supply chain sono spesso rivoluzionari e il ritmo dei cambiamenti è sempre più elevato.

Nella nostra **economia globale sempre più connessa e interdipendente**, il processo di consegna di materie prime componenti e prodotti finiti e informazioni e servizi da un luogo ad un altro luogo è supportata attraverso nuove sbalorditive innovazioni tecnologiche, intelligenti applicazioni di vecchie idee, applicazioni matematiche apparentemente magiche, potenti software ma anche l'applicazione vecchio stile di adeguata capacita in termini di risorse umane, sviluppo di immobili e strutture, trasporti.

La soluzione?

È necessario, in questi contesti, **sviluppare una "triple A supply chain"** capace di garantire la continuità di business. Per raggiungere questo obiettivo è opportuno realizzare sistemi di Supply Chain collaboration e sharing di informazione (ordini cliente, operations interne, condivisione delle capacità produttive, distributive, stock, ordini fornitore) con tutti gli attori della

filiera distributiva; adottare modelli di postponement, che permettano una gestione più efficiente dello stock e una personalizzazione di prodotto all'ultimo momento (stock di componenti standard e ottimizzazione del servizio al cliente finale in un mercato ad alta variabilità); progettare e realizzare piattaforme digitali di controllo basate sulle nuove tecnologie (Big Data, cloud, Internet of Things, Machine Learning).

Emergono quindi:

• **Supply Chain Agili**: in grado di rispondere velocemente a cambi improvvisi del mercato, in termini di fornitura e domanda. Adottare questo modello permette di **minimizzare in maniera efficiente eventi disruptive** provenienti dall'ambiente esterno e riprendersi velocemente da eventuali crisi (es. disastri naturali, epidemie, attacchi cyber ecc); occorre avere la capacità di passare velocemente da una fonte di fornitura ad un'altra, di creare velocemente stock adeguati a reggere le punte di domanda su alcuni prodotti, di ridurre invece dei propri stock per altri prodotti per **ridurre rischi di obsolescenza** e creare liquidità necessaria per affrontare la crisi, trasportare in tempi brevi e affidabili materiali e merci essenziali per la sopravvivenza.

• **Supply Chain Adattabili**: capaci di evolvere dinamicamente e **adattarsi ai cambiamenti del mercato** e delle esigenze dei consumatori (es. cambiamenti politici, innovazioni tecnologiche ecc);in funzione dell'evoluzione della crisi bisognerà adattare supply chain. Per rimanere nella drammatica realtà di questi giorni abbiamo visto come produttori si stanno riciclando velocemente passando a produrre mascherine, tute, ventilatori, materiali e strutture per le camere di rianimazione Il presidente Trump chiede e vuole imporre a General Motors di adeguare i suoi impianti alla produzione di ventilatori. Vediamo ospedali importanti con nuove postazioni di rianimazione e intubazione o addirittura ospedali da campo o gran numero di postazioni ina ree fieristiche la cui realizzazione è fatta in tempi brevissimi coerenti con l'avanzare della pandemia.

• **Supply Chain Allineate**: capaci di allineare costantemente e prontamente gli interessi di tutti i partner di filiera in ottica Win-Win ovvero **raggiungere gli obiettivi di ogni singolo player** ottimizzando le performance dell'intera supply chain avendo ben chiari quali sono le necessità dei clienti finali e in questo momento dell'intera società. Oggi nell'attualità di questi giorni gli obiettivi più importanti sono: salvare vite umane negli ospedali e nelle case, distribuire

tempestivamente medicinali tamponi e ossigeno dove servono per il controllo e la gestione della pandemia Permettere la distribuzione del cibo senza la creazione di code e file pericolose e time-spending ai supermercati. Per raggiungere l'obiettivo tutti i partner coinvolti lungo filiere diverse devono aver chiaro
l'importanza dell'obiettivo finale
e il ruolo e l'obiettivo parziale da raggiungere per supportare l'obiettivo finale

Più nel dettaglio

Agilità

L'agilità ha l'obiettivo di rispondere in tempi brevissimi e in maniera molto veloce ai cambi della domanda e della fornitura. Per poterlo fare bisogna essere capaci di trasmettere ai partners della supply chain con trasparenza continuità, completezza e tempestività i dati sui **cambi nella fornitura e domanda**
in modo che essi possano rispondere velocemente alle necessità delle filiere, collaborare con i fornitori e clienti aziende di trasporto per ridisegnare processi, componenti, percorsi e in modo da arrivare prima tempestivamente e puntualmente sul mercato a coprire nuove necessita.

Abbiamo visto nell'attualità in queste settimane aziende flessibili che hanno reagito prontamente (per esempio **trasformando una maschera di snorkeling in una maschera respiratoria** di emergenze per gli ospedali stampando in 3D i respiratori e abbiamo visto aziende che producono pannolini o vestiti di lusso mettersi a produrre mascherine di protezione o tute protettive), finire il prodotto solo quando si hanno tutte le informazioni necessarie sulle necessita del cliente, mantenere stock ben calibrati per far fronte ai ritardi produzione, bisogna avere a disposizione accordi di fornitura del trasporto flessibili e elastici con possibilità di alternative in termini di numero di mezzi impiegati (per arrivare comunque anche in mancanza dei mezzi, in presenza di blocchi, in mancanza di autisti).

L'adattabilità

L'adattabilità e la capacità di **ridisegnare la supply chain** per seguire le esigenze di mercato. Per poterlo fare bisogna essere capaci di tenere traccia dei cambiamenti economici e situazionali e di capacità in tutto il mondo specie in quelli in sviluppo o sconvolti come in questo caso da grandi cambiamenti legati alla pandemia; creare una rete di relazioni e intermediari per trovare fornitori affidabili in ogni dove anche nelle aree del mondo meno conosciute; creare flessibilità assicurando che differenti prodotti possano utilizzare gli stessi componenti e o processi di produzione (penso rimanendo sul tema della pandemia ad aziende che si sono organizzate per produrre prodotti igienizzanti e disinfettanti usando linee pensate per cosmetici), creare differenti supply chain per differenti linee di prodotto, per ottimizzare le capacità di ognuna: se abbiamo a che fare con prodotti molto customizzati di basso volume

meglio utilizzare fornitori qualificati e flessibili vicini al mercato di sbocco viceversa per i prodotti più standard ad alto volume meglio viceversa stabilire contratti di fornitura in paesi a basso costo.

In questo momento rimanendo sula nostra drammatica attualità e sul tema delle mascherine di protezione nelle scelte sono da considerare il tempo comunque necessario per **ricevere il prodotto in condizioni di estrema emergenza**
, le possibili difficoltà di reperire il prodotto da paesi lontani per le logiche doganali e di controllo di paesi di transito e la situazione sanitaria locale, lo sviluppo repentino della pandemia con numero crescente dei casi di infezione, le caratteristiche di qualità e sicurezza che anche a questi dispositivi specie per il personale sanitario a grande contatto con i malati sono richiesti Tutto ciò porta alla necessità oltre che di reperire in giro per il mondo il materiale necessario il favorire lo sviluppo pronto e tempestivo di produzioni adeguate per qualità vicine e all'interno del paese Italia

Allineamento

L'allineamento è la capacità di stabilire incentivi per partners della supply chain per **migliorare le performance dell'intera filiera**
. Per poterlo fare bisogna dare accesso contemporaneo e adeguatamente ampio e tempestivo alle previsioni a tutti gli attori della filiera, dati di consumo e vendita e piani di sviluppo: chiarificare bene i ruoli e responsabilità per evitare conflitti inefficienze, colli di bottiglia e ritardi, rivedere costantemente e tempestivamente i termini della partnership per condividere i rischi i costi e premi per migliorare costantemente le performance della supply chain; allineare costantemente gli incentivi cosi che i players possano le performance globali della catena massimizzando i loro ritorni dalla partnership.

In questo momento per esempio risulta estremamente motivante e fonte di allineamento il richiamo ai risultati concreti raggiunti dalle filiere di supporto alla guerra contro il coronavirus come il numero di persone guarite giorno dopo giorno, il numero di infezioni ridotte, il numero di interventi on time nella distribuzione dell' ossigeno, il numero di test con tampone erogati in tempi brevissimi rispetto alla richieste, alla presenza di beni di prima necessità in maniera costante e adeguata nei vari supermercati, alla lunghezza delle code ai supermercati, ai tempi di guasto per i mezzi di trasporto che collegano l'Italia .

Articolo di Walter Coletta tratto dal TN 2/2020 anno XXII

© TN Trasportonotizie - Riproduzione riservata

