

# La rivoluzione (sostenibile) delle supply chain

*Gli choc esogeni degli ultimi anni, dal Covid alla carenza dei chip, hanno portato le aziende a ridisegnare le catene di fornitura, riprogettando i processi ma anche i prodotti.*

di Laura Magna

**Percorso di lettura:**  
[www.largoconsumo.info/TecnologieSupplyChain](http://www.largoconsumo.info/TecnologieSupplyChain)

**I**l tema della supply chain è stato al centro dell'edizione 2022 del **World manufacturing report** intitolata: "Redesigning supply chains in the new era of manufacturing".

È necessario agire e farlo con intelligenza per non disperdere il valore di un settore che rappresenta il 17% del Pil. Se alla globalizzazione si sta sostituendo quella che gli esperti della Wmf (**World manufacturing foundation**) definiscono "slowbalization", è necessario ridisegnare la supply chain in modo da assicurarsi le forniture critiche. Allora la regola aurea è: anticipare l'inaspettato. Il 67% delle organizzazioni considera come un fattore critico la capacità di soddisfare le aspettative dei clienti in termini di velocità di consegna. E la tecnologia digitale sarà cruciale in tutti questi passaggi, come indica la "Digital trends in supply chain survey 2023" di **PwC**, per abbattere i costi, miglio-

rare l'efficienza e costruire resilienza, ma anche per mitigare i rischi e indirizzare le questioni Esg. La strada è ancora lunga.

Ci siamo fatti raccontare qual è lo stato dell'arte dai protagonisti.

«Per far fronte alle crescenti imprevedibilità e instabilità è stato necessario analizzare le diversi fonti di approvvigionamento al fine di identificare alternative per quanto possibile vicine alle varie sedi del gruppo – racconta **Massimo Cenedella**, Manufacturing manager di **Marposs**, che opera come fornitore di case auto e aerospaziali ma anche energia ed elettronica di consumo, per il controllo qualità e di processo, e ha sedi produttive in tutto il mondo –. Abbiamo riattivato fornitori che non utilizzavamo da anni così da poterci creare una second source in caso di nuovi blocchi e, per affrontare la carenza di chip e altri componenti cruciali, abbiamo fatto ricorso all'uso di broker».

Per rendere la catena del valore sempre più resiliente, inoltre, il gruppo sta cercan-

do il più possibile di integrare i sistemi gestionali dei fornitori con il suo, in modo da avere sempre più informazioni real time con un minor utilizzo di risorse e una riduzione dei lead time. La sostenibilità è un altro tema cruciale: «Tutta la catena di fornitura dovrà essere il meno energivora e il più sostenibile possibile. Noi stiamo cercando di utilizzare, per esempio per gli imballaggi, materiali sempre più ecosostenibili e nella sede centrale è in atto un piano per l'auto produzione di energia tramite pannelli solari. Oltre al primo sistema di depurazione delle acque reflue dello stabilimento, che abbiamo implementato da **Marposs** oltre trent'anni fa».

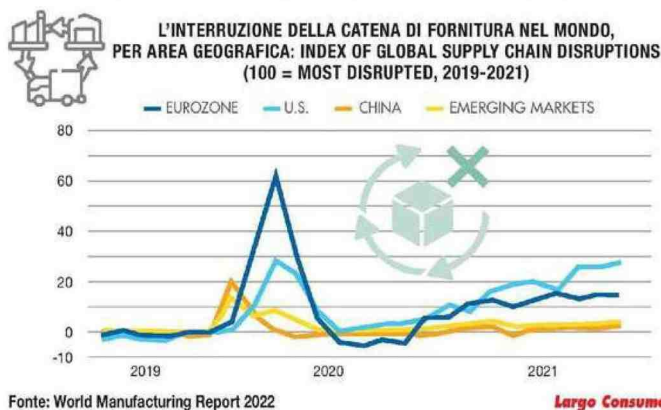
Nessuna (o quasi) crisi della supply chain per **Daikin**.

«Un risultato – dichiara **Claudio Bettella**, Direttore supply chain Sud Europa – dovuto al fatto che i diversi mercati continentali sono autosufficienti e fortemente connessi sul versante informatico e nella gestione dello stock».

In Italia l'azienda ha alcune produzioni, più di 3.000 dipendenti diretti, vendita e servizi after market offerti da

una rete capillare sul territorio: fattura 800 milioni dei 5 miliardi di **Daikin** Europa, la cui sede è in Belgio. «Abbiamo – continua Bettella – una struttura di supply chain europea, ovvero stabilimenti e magazzini che fanno capo all'headquarter Europa: il che vuol dire, per esempio, che c'è un unico gestionale per tutte le sedi continentali e questo, quando è esploso il Covid nell'area di Codogno, ci ha consentito in un weekend di congelare lo stock e girare tutti gli ordini su altri magazzini europei e continuare le vendite». Anche nel rischio successivo, mentre la pandemia si espandeva, la scelta a monte si è rivelata vincente: «Un altro fattore che ha contribuito al funzionamento della filiera è stato che l'85% delle nostre vendite è fatto da prodotti realizzati in Europa, non in Asia». Le stesse strategie difensive **Daikin** le ha usate anche sul fronte delle forniture, evitando di accentrarle. «Per affrontare un contesto di elevata incertezza abbiamo lavorato intensamente per sviluppare in tempi brevi le competenze e le routine necessarie. L'abitudine e l'attitudine a valutare i rischi e a prendere contromisure si può e si deve costruire, ed è l'esercizio più complesso, dopo il quale le soluzioni prendono forma» sostiene **Cristian Finotti**, Global chief procurement & supply chain officer di **Amplifon**. Amplifon non

**Si è reso necessario ripensare tutta la geografia delle forniture**



Largo Consumo

## LOGISTICA

è un produttore ma è un fornitore di servizi, su cui la sofferenza della supply chain è stata indiretta, ma ugualmente pesante. L'azienda italiana è leader globale del mercato retail dell'udito, con 19.400 dipendenti e collaboratori nel mondo, ricavi annui di oltre 2 miliardi di euro e una rete di oltre 9.300 punti vendita in 25 Paesi e 5 continenti. La carenza di chip non è stata particolarmente dannosa. «I componenti elettronici per gli apparecchi acustici appartengono a tecnologie diverse da quelle per l'automotive» racconta Finotti. Ma in ogni caso il contributo della tecnologia è fondamentale per il governo di processi: Ai, digital twin, analisi dei dati. «Introdurre queste tecnologie è necessario per raggiungere una maturità di governo della supply chain per chiunque ambisca all'eccellenza nelle operation – spiega il manager –».

E l'«effetto collaterale» è un aumento di efficienza e dunque di sostenibilità, che per Amplifon è centrale. «Abbiamo un piano integrato di sostenibilità di gruppo con obiettivi ben definiti anche in ambito di energy management – prosegue Finotti –. Questi ultimi comprendono sia azioni di breve, come la progressiva elettrificazione della flotta aziendale, sia di più lungo respiro, come la promozione della tecnologia ricaricabile sui prodotti per i nostri clienti». È improntata alla lean e al miglioramento continuo anche la strategia di **Faac Technologies**, storico produttore di cancelli e oggi gruppo internazionale leader nel settore dell'automazione e del controllo accessi a uso veicolare e pedonale per applicazioni residenziali e industriali, con 53 aziende in 29 Paesi.

«Lo scenario di supply chain in questo momento si presenta in netto miglioramento rispetto a 2021-2022 altamente critici, ma è chiaro che sia il contesto geopolitico incerto, sia la maggiore frequenza di eventi atmosferici estremi ci continuano a spingere ad azioni preventive – dice **Claudio Miccoli**, Group purchasing director –. Il nostro gruppo aveva, da tempi non sospetti, impostato una politica di lean operation con fabbriche prossime ai mercati di sbocco e una catena di fornitura prossima alle fabbriche. Abbiamo quindi sviluppato negli anni partnership con fornitori che operano in aree geografiche molto vicine ai siti produttivi e in alcuni casi ci siamo spinti fino a progetti di shop in shop, che vuol dire fornitori che



### L'IMPATTO DELL'INSTABILITÀ GEOPOLITICA SULLE CATENE DI FORNITURA: L'OPINIONE DELLE AZIENDE (in %)



Fonte: KPMG Global Operations Excellence Center

**Largo Consumo**

hanno un loro sito produttivo all'interno dei nostri complessi industriali». Grazie a queste scelte che vengono dal passato l'azienda non ha subito che impatti minimi dal lockdown dei trasporti transoceanici. In questo modo è stato possibile, per esempio, far fronte alla carenza di chip, «con alcuni stock di sicurezza chirurgici su taluni componenti identificati appunto dal risk management di cui sopra». Anche per Faac le tecnologie dirompenti sono abilitanti per massimizzare l'efficienza. «Impieghiamo strumenti di business intelligence lungo tutta la filiera: dalla pianificazione della produzione al post vendita, passando per gli acquisti, la produzione e la logistica distributiva – illustra Miccoli –. Tutte azioni che hanno l'obiettivo di sostenere il lavoro dei manager con Kpi chiari, facilmente accessibili e aggiornati in tempo reale».

Il contesto geopolitico turbolento e i cambiamenti dirompenti nel mercato hanno reso necessario ridisegnare completamente i processi logistici per **Epta**, player globale indipendente e leader specializzato nella refrigerazione commerciale. Con sede a Milano, opera con oltre 6.000 dipendenti, vanta diversi siti produttivi sia in Italia che all'estero, una capillare presenza tecnica e commerciale in tutto il mondo, garantita da più di 40 presidi tecnico-commerciali.

«In tal senso – spiega **Michele Vitali**, Group commercial services director – il gruppo ha messo in campo molteplici iniziative volte a una migliore gestione del rischio in relazione alla catena di fornitura. Tra questi, si distingue il monitoraggio del livello di stock. Un'ulteriore misura adottata per ovviare allo shortage

di componenti è, inoltre, l'aumento del numero di fornitori, che è garanzia per Epta di maggiore equilibrio e sicurezza nell'approvvigionamento, anche in virtù di una situazione più stabile e in ripresa». Nell'era dell'industria 4.0, Epta coniuga energy management e sostenibilità grazie al Lifecycle program di Epta service, il brand dedicato al mondo after-sales. Si tratta di un pacchetto di servizi di nuova generazione, nato dalla volontà di fornire una gestione del punto vendita a 360° e supportare i retailer durante l'intero ciclo di vita dell'impianto di refrigerazione.

«Abbiamo riprogettato oltre 1.000 prodotti per renderli universalmente compatibili in termini di componenti. Si è trattato di un'impresa enorme, che però faciliterà la sostituzione dei componenti in caso di carenze – racconta **Chiara Rovetta**, Field communication coordinator di **Omron Iab**, la divisione della multinazionale giapponese che si focalizza sull'industrial automation.

«Lo shortage di chip è stato sicuramente il più impattante dei problemi di fornitura che il settore dell'automazione industriale ha dovuto affrontare nell'ultimo periodo. Oltre alla già citata riprogettazione dei prodotti, Omron ha introdotto una maggiore flessibilità nei processi di produzione e adattato la capacità dell'azienda ai cicli di scarsità dei componenti». Il contributo della tecnologia è fondamentale.

«Abbiamo adottato un approccio unico all'intelligenza artificiale, integrandolo nei nostri controller. Stiamo inoltre utilizzando l'infrastruttura 5G per gestire la nostra flotta di robot mobili, consentendo il trasferimento e la gestione dei dati ad alta velocità». ■

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**“L'attitudine a prendere contromisure si deve costruire”**