

Il futuro delle SUPPLY CHAIN



■ Nicoletta Ferrini

L'Italy Roundtable del CSCMP fa il punto sui mutamenti prossimi venturi nei territori della logistica tra geopolitica, guerre commerciali e conseguenze della pandemia, Cambia il ruolo del manager, soprattutto logistico

L'equivoco più grande, quando si parla di Covid-19, è considerarlo un "game changer". Gli analisti usano questo termine per indicare qualcosa o qualcosa che trasforma quasi completamente lo scenario di gioco definendo nuove regole e nuovi giocatori. Ma siamo davvero sicuri che sia il caso della pandemia? Ebbene, c'è chi pensa di no. Chi contesta la teoria del "game changer" dichiara, infatti, che Covid-19 non ha messo sul piatto nuove sfide, ma spinto sull'acceleratore di un'evoluzione già in atto. È da questa premessa che è partita la recente tavola rotonda "Future supply chain between trade wars and geopolitics" organizzata da CSCMP

(Council of Supply Chain Management Professionals) Italy Roundtable. Obiettivo dell'evento, come spiegato da Maurizio Cociancich, board member di CSCMP Italy Roundtable e CEO di Elevante Srl, era analizzare i nuovi scenari con cui dovrà presto confrontarsi la logistica nazionale e internazionale: dai nuovi trend di consumo, riboditi e affermati durante la recente emergenza, alle tensioni geopolitiche globali. Aumento delle scorte e della sicurezza, maggiore flessibilità e resilienza sono le parole chiave. Avere una chiara consapevolezza delle dinamiche che governano le più alte sfere politiche e le principali relazioni economiche e commerciali diventa un imperativo

categorico. Da questi punti si deve partire per disegnare le nuove catene di approvvigionamento.

La gestione del rischio

"Andiamo oltre Covid-19 e consideriamo un acceleratore di tendenze già in atto", è stata dunque l'esortazione di Cociancich. L'invito è stato colto al volo da Suzanne Richer. Nel suo intervento, il director global



Maurizio Cociancich (CSCMP) ha sintetizzato le caratteristiche dei nuovi scenari con cui la nuova logistica nazionale ed internazionale è chiamata a confrontarsi

Il Covid 19 ha spinto sull'acceleratore di un'evoluzione già in atto. Ma quale? E quali risposte devono dare i logistici? Un convegno dell'Italy Roundtable del CSCMP ha fatto il punto e tracciato la rotta

trade Academy E2Open ha messo in luce alcune delle componenti che stanno definendo il prossimo perimetro di azione della logistica internazionale. "Uno dei temi chiave è la gestione del rischio, connessa alla capacità di avere la massima visibilità della propria supply chain per monitorare, ma anche prevedere i cambiamenti in atto". Questa è la prima e più importante lezione che resta della gestione logistica durante l'emergenza Coronavirus: "avere un buon programma di previsione e gestione del rischio non può più essere considerato come un elemento distintivo. Oggi è uno standard imprescindibile. Dobbiamo considerare la 'disruption' della supply chain come una metrica per misurare le prestazioni".

Le pratiche di risk management, come spiegato da Richer, non permetteranno di prevedere tutto. Tuttavia, partendo da una più accurata e approfondita visione della filiera - guardando all'interno delle singole organizzazioni e osservando anche tutte le componenti esterne (fornitori, subfornitori, ecc.) - è possibile mitigare gli effetti dei rischi principali. Non si può più venire a patti con la necessità di garantire la continuità del servizio. Allo stesso

tempo, però, sicurezza e sostenibilità del business sono condizioni imprescindibili. Uno dei trend più significativi, secondo Richer, riguarda la riduzione del touchpoint. Ancor prima della pandemia, l'e-commerce aveva già contribuito a innescare questa tendenza. Nuovi modi di arrivare all'utente da parte dei brand, nuove opzioni in termini di acquisto e pagamento da parte del consumatore impattano sulla domanda e sull'offerta logistica. L'emergenza ha poi riformulato l'esigenza di cambiamento dei modelli organizzativi con l'opzione remote working, entrata ora prepotentemente in scena, e l'evidenza di dover riconsiderare l'assoluta validità dell'"offshoring", cioè la pratica di sviluppare all'estero in tutto o in parte alcuni dei processi o dei servizi per trarre vantaggio da costi inferiori. "Le decisioni commerciali prese oggi danno forma alle catene di approvvigionamento di domani", ha concluso Richer.

Il ruolo della Cina

La mente vola a uno dei principali macro-temi di politica internazionale. La battaglia commerciale tra USA e Cina ha conosciuto una tem-



Suzanne Richer (Academy E2Open): "Avere un programma di previsione e gestione del rischio non è più un elemento distintivo ma uno standard imprescindibile"



Giorgio Prodi (Università di Ferrara): "La Cina si presenta come un Paese in forte crescita che propone un suo modello, diverso da quello occidentale"

Carta d'identità

● Il Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) è stato fondato nel 1963 ed è un'associazione professionale dedicata al progresso e alla diffusione della ricerca e delle conoscenze nella gestione della supply chain. L'organizzazione mondiale è declinata nei singoli Paesi tramite Roundtable locali (l'Italy Roundtable è stata istituita nel 2015). Il CSCMP organizza, sia a livello locale che globale, eventi e opportunità di formazione, confronto e networking. Il presidente dell'Italy Roundtable è Igino Colella. Il sito di riferimento www.cscmpitaly.org



Tra i temi dibattuti: nuovi trend di consumo, aumento delle scorte e delle fonti di approvvigionamento, maggiore flessibilità e resilienza delle catene

poranea tregua durante l'emergenza legata alla pandemia, ma resta una delle principali incognite. Qual è il ruolo della Cina nei nuovi equilibri geopolitici? Quali i rischi e le opportunità per le economie e per le catene di fornitura nel Vecchio Continente? A queste domande ha tentato di dare risposte Giorgio Prodi, docente di Economia applicata per le scienze delle imprese e il mercato e la concorrenza delle imprese presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Ferrara. "La Cina ha da tempo abbandonato ogni atteggiamento reverenziale e si presenta ora come un Paese in forte crescita che propone un suo modello, diverso da quello occidentale". Seguendo l'insegnamento di Sun Tzu ("chi voglia attaccare in modo irresistibile lo faccia infilandosi nei vuoti" (da "L'arte della guerra"), il

leone cinese si è mosso in questi anni affiancando ad una straordinaria crescita interna la costruzione di accordi commerciali internazionali (come "The Belt and Road Initiative"), una presenza economica più o meno forte in alcuni Stati, un esteso piano industriale e di sviluppo delle imprese nazionali ("China Manufacturing 2025").

"Sono tre i fattori in cui la Cina gioca un ruolo chiave - ha indicato il professor Prodi - digitalizzazione, regionalizzazione e guerre commerciali tecnologiche". In questo si inserisce lo scontro USA e Cina con, da un lato, il tentativo americano di isolare la Cina, dall'altro quello della Cina di trovare nuovi partner. E l'Europa? Osservando sullo scacchiere internazionale le relazioni di scambio tra i Paesi Europei e Cina o USA, la criticità legata a questa situazione



Silvia Moretto (Fedespedi): "Abbiamo compreso definitivamente la necessità e l'importanza di una catena di approvvigionamento complessa, solida e completa"



Pier Luigi Cavicchi (De' Longhi): "Dobbiamo rimetterci in gioco: bisogna osservare gli eventi politici internazionali e comprenderne le ramificazioni economiche"

"Uno dei temi chiave è la gestione del rischio, connessa alla capacità di avere la massima visibilità della propria supply chain per monitorare, ma anche prevedere i cambiamenti in atto" - dice Richer

appare evidente. Allo stesso modo, però, come sottolineato dallo stesso Prodi, la stessa analisi mette in risalto le opportunità per l'EU.

Un quadro completo

A questo generale clima di incertezza e cambiamento, il Covid-19 si è dunque sommato come variabile, senza sostituire quelle già esistenti. E dunque il 2020 non sarà un anno felice per tutta una serie di ragioni di cui il Covid-19 è solo una delle radici. Nel suo intervento Silvia Moretto, presidente Fedespedi, amministratore delegato di DB Group, ha offerto un quadro completo. Nel 2020, il PIL mondiale dovrebbe risentire di un calo del 3% circa con una ripresa nel 2021 del 5,8%. L'Unione Europea risentirà in maniera particolare degli effetti della pandemia. Nello European Economic Forecast di Maggio, la Commissione Europea ha indicato per l'UE27 una flessione pari a -7,4%, con ripresa pari a +6,1% nel



2021, e -7,7% per l'Area Euro con ripresa +6,3% nel 2021. Dall'altra parte del mondo si ipotizza invece un +1,2% per le economie avanzate asiatiche e, in particolare, +1% per la Cina che nel 2021 potrebbe far registrare un +9%.

Secondo World Trade Organization (WTO), nel 2020 il commercio mondiale vedrà una flessione compresa tra 13% e addirittura 32%. Il dato preciso, così come ogni ipotesi di recupero nel 2021, dipenderà dalla durata della pandemia e dalle politiche economiche attivate. Tutte le aree geografiche saranno colpite da questo decremento che, però, avrà un impatto maggiore in Asia e USA. E anche l'Italia potrebbe

risentirne non poco. "Per il nostro Paese il commercio internazionale è cruciale, - ha infatti messo in allarme Moretto. - In dieci anni c'è stato un incremento del 40% del nostro export e del 30% dell'import".

Le opportunità da cogliere

La situazione critica può tuttavia avere una lettura positiva, come ha voluto evidenziare la presidente Fedespedi. "Abbiamo compreso definitivamente, se mai fosse necessario, la necessità e l'importanza di una catena di approvvigionamento complessa, solida e completa. Molti modelli di supply chain stavano già vivendo un momento di cambiamento dovuto anche all'evoluzione del commercio digitale. Covid-19 non ha fatto altro che contribuire a portare il nastro trasportatore ancora di più verso il consumatore, aumentando comprensione e trasparenza del ruolo della supply chain".

Le sfide per il settore della logistica a livello nazionale non sono dunque cambiate. Probabilmente però ora appaiono più chiare e imprescindibili. "Dobbiamo investire in strutture e infrastrutture fisiche materiali (strade, autostrade, collegamenti TEN-T e così via) e digitali". E poi c'è il tema della sostenibilità. "Questo aspetto non va d'accordo con la velocità che spesso ci viene richiesta - ha precisato Moretto. - La consegna in 24 ore impatta sull'ambiente cinque volte di più del normale. Proviamo a essere concreti nel portare avanti

un piano di rilancio che ci porti a essere competitivi, rilanciando settori chiave come il turismo, ma anche sostenendo le supply chain che sono strategiche e fondamentali per il nostro Paese".

Nuove competenze

La parola d'ordine è dunque "cambiare" a prescindere dal Covid, ma facendo tesoro di questa esperienza. Nessun problema per le imprese che hanno il cambiamento nel proprio DNA: ad affermarlo è stato Pier Luigi Cavigchi, supply chain director di De' Longhi. "L'attenzione si concentra sulla necessità di comprendere il cambiamento per poter prendere le giuste decisioni. In questo senso, i fattori di rischio da considerare non sono più solo quelli strettamente legati al business dell'azienda".

Le "guerre" commerciali tra Cina e Stati Uniti, l'incertezza intorno al mercato europeo, l'accordo USMCA (USA, Messico, Canada) e Brexit sono alcuni dei fattori macro che un'organizzazione non può più ignorare soprattutto se, come nel caso di De' Longhi, opera con una

Le frasi

MAURIZIO COCIANCHI, CSCMP Italy Roundtable
"Andiamo oltre Covid-19 e consideriamolo come un acceleratore di tendenze in atto"

SUZANNE RICHER, Academy E2Open
"Dobbiamo considerare la disruption della supply chain come una metrica per misurarne le prestazioni"

GIORGIO PRODI, Università di Ferrara
"Sono tre i fattori in cui la Cina gioca un ruolo chiave: digitalizzazione, regionalizzazione e guerre commerciali tecnologiche"

SILVIA MORETTO, Fedespedi
"Per il nostro Paese il commercio internazionale è cruciale. In dieci anni c'è stato un incremento del 40% del nostro export e del 30% dell'import"

PIER LUIGI CAVICCHI, De' Longhi
"I fattori di rischio da considerare non sono più solo quelli strettamente legati al business dell'azienda"

Numeri pandemici

- 3%** il calo del PIL mondiale nel 2020. Nel 2021: +5,8%. In Italia rispettivamente -9,1% e +6,5%
- 7,4%** il calo del PIL nell'Unione Europea nel 2020. Nel 2021: +6,1%. Nell'area dell'euro: rispettivamente -7,7% e + 6,3%
- 13 ÷ -32%** la flessione del commercio internazionale 2020 a seconda degli scenari
- 15,2%** la flessione dell'air cargo mondiale nel mese di marzo 2020 rispetto al pari mese 2019
- 5,2%** la flessione di traffico nei porti mondiali nel primo trimestre 2020

Fonti: Commissione Europea, WTO, IATA, FMI