

SUPPLY CHAIN Ora i nodi vengono al pettine

Il Covid-19 ha messo in evidenza le debolezze del sistema produttivo del mondo globalizzato e adesso molti inneggiano al reshoring. Ma chi lascia la Cina non torna necessariamente a casa...

di Alberto Tundo



Secondo il famoso aforisma del premio Nobel Nouriel Roudini, «quando l’America starnutisce, il resto del mondo prende il raffreddore». Ora, però, bisognerebbe aggiornarlo, perché anche una febbre in Cina è molto pericolosa. Se la quarantena ci ha insegnato qualcosa di noi, la pandemia ci ha raccontato molto del nostro sistema economico, visto che il virus si è diffuso più velocemente lì che nelle strade. E lo ha fatto colpendo le supply chain e mostrando quanto dipendere quasi esclusivamente dal colosso asiatico possa essere un problema. «La Cina è uno snodo fondamentale sia per il *procurement*, che per il *manufacturing* che la *distribution*, che sono le tre macro-aree della supply chain. Nel momento in cui va in crisi un player come questo, è chiaro che gli impatti sono notevoli», spiega a *Business People* Antonio Rizzi, professore di Industrial Logistics and Supply Chain Management all’Università di Parma. «In questi anni», continua il docente, «si è costruito un mercato globalizzato, perché conveniva delocalizzare e produrre dove i costi erano inferiori. Ma questa strategia non garantisce la resilienza della supply chain, fondamentale quando questo sistema globale si inceppa. E resilienza vuol dire scorte, vuol dire una quota di fornitori localizzati e automazione per poter produrre anche senza persone». ➔

Le crisi imminenti? Liquidità e domanda

L’esperienza della multinazionale italiana Carel Industries nelle parole di Andrea Braggion, Group Head of Supply Chain.



Come si reagisce a uno shock esogeno come l’esplosione di una pandemia? Come si ridisegna la supply chain in un contesto segnato da chiusure, di confini e di impianti, a catena? *Business People* lo ha chiesto ad Andrea Braggion, Group Head of Supply Chain di Carel Industries

Spa, multinazionale italiana con 1.600 dipendenti distribuiti su nove impianti produttivi e 23 filiali commerciali, leader mondiale nelle soluzioni di gestione e controllo per il condizionamento, la refrigerazione e il riscaldamento, e nei sistemi per l’umidificazione e il raffrescamento adiabatico.

La chiusura della Cina causa Coronavirus che tipo di danni ha provocato e come avete reagito?

L’emergenza da Covid-19 ha avuto un impatto non solo sul nostro stabilimento ma

anche sulla supply chain locale, che serviva diversi nostri impianti nel mondo, oltre quello in Cina. Abbiamo reagito creando una sorta di *war room* e riallocando velocemente gli ordini su *plant* terzi, mettendo poi a fattor comune lo stock di network: quello che magari non girava negli Usa piuttosto che in Europa è stato messo a disposizione delle singole filiali commerciali.

Nello strutturare una supply chain, raramente si prende in considerazione uno shock esogeno come un virus. Voi eravate pronti?

Direi di sì. Non arrivo a dire che abbiamo trasformato il *pain in gain*, ma abbiamo mostrato una buona resilienza. Questo perché negli ultimi anni il gruppo ha investito molto per creare una capacità produttiva in eccedenza rispetto alla domanda di breve e l’ha fatto seguendo un’idea di *mirroring* tecnologico, cioè portando ovunque gli stessi processi e la stessa tecnologia. Questo ci consente, in pochi giorni e con investimenti contenuti, di attivare o disattivare produzioni su

linee o location diverse. In breve, le principali famiglie dei prodotti Carel possono esser realizzate in diversi siti, e questo ci ha garantito una buona *business continuity*.

Non tutti avranno avuto la stessa continuità operativa, la vostra supply chain ne avrà risentito.

Era inevitabile. La nostra produzione ha migliaia di componenti e richiede, quindi, un parco fornitori che oggi conta più di 500 aziende. Tuttavia, il gruppo ha sempre seguito una strategia consistente nel regionalizzare



quanto più possibile, tanto che gli impianti principali hanno una quota di acquisti regionali che è superiore al 75-80%: quello italiano compra quasi tutto in Europa e quello cinese in Asia. Altrettanto fondamentale, però, si è rivelata la politica della *second source*, che vuol dire che ogni omologazione primaria è accompagnata dall’omologazione di una seconda sorgente. In breve, decidiamo che il miglior fornitore è A però in parallelo omologhiamo B, perché possa essere attivato in situazioni di criticità. In questo

caso, abbiamo attivato le seconde sorgenti, cioè i fornitori europei, magari meno comodi, più cari, però capaci di garantire la copertura di buchi creati dalla fermata completa della supply chain cinese.

Cosa lascia questa crisi, a livello operativo?

Ha cambiato in parte il nostro orizzonte e oggi siamo maggiormente focalizzati sul breve periodo. Non facciamo programmi che vadano oltre il mese e non facciamo nulla che non possa essere codificato e compreso rapidamente. Sul medio termine, ragioniamo

guardando a due crisi imminenti, di liquidità e di domanda. Sul lato supply chain, puntiamo sul *risk assessment*, per capire chi sono i fornitori che rischiano di saltar per aria a fronte di una crisi di liquidità, raccogliendo informazioni finanziarie, analizzandole, parlando coi fornitori. Per essere più chiari, l’ufficio acquisti italiano parla con i fornitori europei e condivide le informazioni con il gruppo.

Poi c’è la crisi di domanda...

Che è un’incognita gigantesca, ma siamo pronti ad affrontarla. L’anno scorso, Carel ha investito

pesantemente in un nuovo sistema di *sales & operation planning*, per la pianificazione della domanda e della conseguente capacità produttiva. A regime, ci consentirà di fare elaborazioni veloci di scenario e di capire cosa potrebbe accadere a scorte e beni di servizio per ogni ipotetica variazione della domanda. Perché le informazioni che riceviamo dal mercato sono variabili, meno affidabili di prima, e quindi l’attività di pianificazione deve avere una reattività che ci consenta di seguire le perturbazioni, di prevederle e gestirle.



I primi contraccolpi si sono avuti nell'automotive, di cui la città di Wuhan è un cluster, ma anche nell'elettronica e nella farmaceutica, settori che dipendono dalla componentistica e da molecole cinesi, così come nell'abbigliamento, che è più *labour-intensive*. Secondo Riskmethod, società che produce software per la gestione del rischio nella supply chain, tra dicembre e febbraio c'è stato un aumento del 44% del ricorso alla clausola della *force majeure* per giustificare un'inadempienza contrattuale senza incorrere nelle penali. Una prima debolezza delle supply chain è risultata essere la concentrazione degli ordinativi su pochi grandi supplier, in nome di una razionalizzazione che qui ha presentato il conto, come spiega Gian Battista Lazzarino, direttore Cluster Industrial di Bip, società di consulenza internazionale con sede a Milano: «Se da un punto di vista del *purchasing* è chiaro che affidare la fornitura a meno soggetti più qualificati garantisce efficienza ed efficacia, perché hai meno interlocutori, puoi mettere in gioco volumi più alti, puoi pretendere investimenti, dall'altro lato ti rendi più vulnerabile. E pochi fanno *strategic sourcing*, pratica che pure mitigherebbe il rischio».

L'effetto domino era inevitabile, visto che a Wuhan hanno una qualche sede 200 delle 500 corporation più grandi del mondo e che, secondo la tedesca Kloeppel Consulting, l'81% dei grandi gruppi industriali dipende comunque da fornitori cinesi. Perché non ci sono solo i supplier di prima fascia, ma anche quelli di seconda e di terza. Conoscere questa rete di interconnessione era fondamentale per gestire la crisi. General Motors, che usa migliaia di componenti da supplier di più livelli, è ricorsa al Geographic Information System per mappare le catene di fornitura coinvolte direttamente e indirettamente nella propria produzione. La mancanza di visibilità sui *second* e *third-tier supplier* è stato

In un mondo globalizzato, le supply chain non sono pensate per resistere a eventi globali

un altro elemento di vulnerabilità delle supply chain, ma non l'ultimo. Ha giocato un ruolo nella crisi, infatti, un'altra scelta figlia della stessa cultura manageriale, quella di ridurre al minimo indispensabile lo stock di magazzino, che è un primo cuscinetto in caso di shock economico. «La fragilità del nostro sistema deriva da questa ossessione per la *lean manufacturing*, per il *just in time* – il sistema Toyota, per intenderci – che è un paradigma degli ultimi 20 anni, un mantra gestionale che produce sistemi efficienti, ma fortemente perturbabili», spiega ancora l'analista di Bip. E poi hanno pesato gli errori nella progettazione della supply chain. Secondo Lazzarino, «in ognuna di esse, per quanto ben strutturata, è insito un rischio, che bisogna saper gestire. Il problema è che questa fragilità connaturata viene spesso sottovalutata. Infatti, dando un'occhiata alle casistiche di rischio che i grandi gruppi prendono in considerazione per mitigare l'impatto sulle supply chain, si scopre che tutti i modelli sono focalizzati su eventi ricorrenti e ad alto impatto – *high probability of occurrence and high impact* – mentre quelli ad alto impatto ma a bassa frequenza non vengono presi in considerazione e la pandemia non compare mai».

In un mondo globalizzato, insomma, le supply chain non sono pensate per resistere a eventi globali. Qualcuno potrebbe chiedersi quanto reggerà questo grado di globalizzazione. In effetti, l'emergenza da Covid-19 ha rivelato quanto sia pericoloso dipendere dall'estero per macchinari ospedalieri, come i ventilatori, o anche per delle semplici mascherine. Per diversi osservatori, questo potrebbe innescare il cosiddetto *reshoring*, cioè il ritorno delle aziende che avevano delocalizzato. L'aumento del costo della manodopera cinese e i dazi imposti dagli Usa hanno innescato un processo di abbandono della Cina. Probabile che la pandemia gli metta il turbo. Sia a Washington che a Bruxelles la cosa non dispiacerebbe. L'Alliance for Prosperous America, per esempio, sostiene che rimpatriare alcune produzioni dimezzando l'import nel settore farmaceutico, che vale 128 miliardi di dollari l'anno, darebbe una spinta da 200 miliardi al pil statunitense e creerebbe 302 mila posti di lavoro. L'Unione europea, dal canto suo, a dicembre ha approvato un progetto di ricerca paneuropeo di R&D per la produzione delle batterie agli ioni di litio, essenziali per la rivoluzione dell'auto elettrica, finanziato da sette Paesi (Italia compresa) con 3,2 miliardi di euro, riducendo così la dipendenza dai player asiatici e statunitensi. Ma chi lascia la Cina non torna necessariamente a casa. Bangladesh, Thailandia e Vietnam offrono milioni di braccia a costo zero, o quasi. Anni di delocalizzazioni hanno ridotto i redditi e depresso i consumi interni. A lungo, ci si è affidati a Pechino per compensare le perdite sul mercato domestico e su quello europeo. Ma se c'è un'ultima lezione che si può apprendere da questa pandemia, è che dipendere da un solo ricco cliente è pericoloso tanto quanto dipendere da un unico fornitore. **L**