



# Bisogna imparare a disimparare quello che si è appena imparato

Il virus e la Supply Chain

Cahier a cura di GEA - Consulenti di Direzione

A cura di Claudio Ferrozzi

Nella storia della logistica c'è stato un passaggio fondamentale. Quando si è intuito che operando sulla logistica della singola impresa si ottenevano risultati solo parziali, visto che a un certo punto i costi si spostavano semplicemente da un'azienda all'altra, legate tra di loro in una catena di fornitura.

Emerge il concetto di Supply Chain Management. Sul quale si sono scritte -e lette- tonnellate di carte in Europa e negli Stati Uniti.

In questo modo si è consolidata una cultura. La cultura della collaborazione tra le imprese, la cultura dei dati condivisi, del costo totale, del win win, del servizio praticamente infinito.

Di risultati pratici, le teorie della Supply Chain non è che ne hanno forniti tanti. Ma un effetto importante possiamo dire che l'hanno raggiunto: la consapevolezza di ciò che avviene lungo una catena della fornitura così come la conoscenza dei costi che ogni azione comporta.

Oggi, quando le imprese dialogano tra loro, i rapporti sono molto chiari, tutti sanno di cosa si parla, di ogni azione si intuiscono le conseguenze.

Bene, tutto ciò ha portato ad un sistema rodato che sta sviluppando oggi un grande servizio, assortimenti molto ampi, una produzione sempre più flessibile, costi sapientemente gestiti.

## Poi sono arrivate due disturbanti: il virus e l'e-commerce

Siamo nel 2020, a fine febbraio. Come funziona la Supply Chain -si diceva- è un fatto noto e consolidato, si sa come operare (fa eccezione l'e-commerce, vedremo più avanti), le regole sono note. Anche i sistemi e i comportamenti sono codificati, così come le relazioni tra quelle imprese che producono e quelle che vendono.

Dai primi di marzo succede che tutto questo non vada più bene: nuove regole di comportamento fanno perdere i riferimenti fondamentali della logistica. Diventa necessario ripensare tutto. E, seppure siamo ancora molto a ridosso degli eventi, emergono segnali di cosa succederà, non solamente nel breve. Nella sostanza dovremo abbandonare le solide teorie del passato sostituendole -progressivamente- con una nuova sequenza di idee ed azioni di cui abbiamo *sensazione*, ma che nel concreto dovremo completamente riprogettare.

## Dovremo ripensare soprattutto

Il **servizio**, e parlando di logistica non poteva che essere la prima voce. Il consumatore va al supermercato e, già contento di trovarlo aperto, prende dallo scaffale quello che trova. Diminuiscono le pretese di trovare quel particolare cracker al sapore di zenzero (va beh, prendo le integrali che costano anche meno).

L'ordine al fornitore tende quindi a diventare meno pretenzioso quando si parla della *completezza* della fornitura. La conseguenza è che il produttore non trova più così indispensabile l'ampliamento della gamma.

E poi c'è la **velocità di consegna**, il più costoso degli aspetti del servizio. Ci si chiede se le conseguenze del virus ci faranno andare più veloci o più lenti. Se passa la logica che è importante che arrivi qualcosa, anche se non è esattamente quello che ho ordinato -chè tanto si vende lo stesso- cade anche la mania di avere la merce AxA (ordine oggi per consegna domani) o AxB.

E anche le **previsioni**, desiderio segreto e mai esaudito dei logistici da Supply Chain, perdono di importanza. Come si fa a prevedere i consumi in un mondo così soggetto a variabilità? Bastano due ristoranti e una pizzeria che chiudono che aumenta il consumo di farina e il lievito diventa introvabile.

In un ambiente del genere anche il concetto di **economie di scala** dovrà essere ripensato. Micro ordini, che diventano la regola, mandano a pallino i concetti base della logistica: il pallet intero, il camion completo, le scorte massive, il magazzino automatico dei pallet.

## **E poi c'è l'e-commerce**

L'e-commerce prevede, in buona sostanza, che le imprese si facciano carico di una attività che prima era tutta delegata al consumatore. Questi infatti si recava con mezzi propri là dove c'era la merce, faceva il picking, caricava l'automezzo, trasportava fino alla propria abitazione, scaricava. Tutto questo, senza documentazione da allegare, bolle da firmare, campanelli da suonare, maledizioni se non si trova nessuno in casa. E -cosa importante- tutte queste attività svolte dal consumatore non entravano nella contabilità della Supply Chain.

L'e-commerce rappresenterà sempre di più, in termini logistici, l'*ultimo anello* a carico di una nuova (più costosa?) Supply Chain. Un *ultimo anello* che è giunto quasi all'improvviso e che ha trovato le aziende -poche eccezioni- impreparate. Ha sconvolto -alla lettera- le strutture aziendali, che reagiscono con tentativi, sperimentazioni e sistemi abborracciati. Viste le previsioni di crescita di questa attività, che il virus ha gonfiato enormemente, all'e-commerce dovranno essere dedicate enormi attenzioni.

## **E cosa dire dei costi?**

La cosa è complessa: da un lato si va verso l'essenziale (gamma ridotta, lotti giganteschi che riducono la richiesta di flessibilità produttiva) e, per contro, un sofisticato e polverizzato apparato distributivo. Non c'è scampo, si dovrà riprogettare e ricalcolare tutto. Impariamo a dimenticare la vecchia logistica, ne uscirà una nuova, improntata sull'essenziale. La logica sarà quella dell'hard discount, un negozio dove tutto il superfluo viene eliminato.

Così sarà la logistica del dopo virus: pochi prodotti, disponibili su molti canali, prezzi differenti a seconda del tipo di consegna previsto. Si va dal "me lo vado a prendere io sullo scaffale", al "me lo mandi entro 6 ore". Con in mezzo una infinita serie di possibilità, ognuna col suo prezzo.

## **Le imprese dovranno porre una grande attenzione -molto più di prima- alla logistica**

Una attenzione superiore rispetto al marketing, alle vendite, alla produzione. E dovranno mettere in piedi un'organizzazione mai pensata prima d'ora: una parte di persone saranno costrette in Smart Working e una parte sul campo. Un'organizzazione certamente più articolata vista la numerosità dei

canali che un prodotto potrà seguire. E dovrà affrontare nuove difficoltà nel raffrontarsi con le altre imprese della catena, ognuna impegnata a risolvere i propri innumerevoli nuovi problemi.

In definitiva saremo chiamati a dimenticare le vecchie regole della Supply Chain Management per sostituirle a monte con una maggiore semplicità (gamma, servizio, produzione) e a valle con una straordinaria capillarità (consegne molto più frazionate, che possono arrivare finanche al consumatore) da realizzare con una nuova efficienza.

Grande è il compito che attende la logistica delle imprese dopo il virus.

GEA ha il piacere di condividere riflessioni ed esperienze basate sul lavoro che sta svolgendo in questi momenti di criticità tramite la casella di posta elettronica [covid19@gea.it](mailto:covid19@gea.it).

**Claudio Ferrozzi**, è senior partner di GEA e si occupa di logistica da quando questa funzione era praticamente sconosciuta