

Working Paper

Le supply chain nell'era della volatilità

Paolo Saccomano

Dicembre 2022

Da quando è scoppiata la pandemia di Covid, all'inizio del 2020, i temi relativi al funzionamento delle supply chain, che in precedenza appassionavano solo gli addetti ai lavori, hanno assunto una rilevanza sempre più importante all'interno delle Board Room delle aziende di tutto il mondo. Gli shock sul funzionamento delle supply chain (dalle conseguenze della pandemia, alle tensioni commerciali USA/Cina, dallo shortage di diversi materiali e componenti fino ad arrivare alla guerra in Ucraina) si sono succeduti nel tempo e si sono sommati alle implicazioni della transizione energetica. L'effetto complessivo di tutto ciò è **volatilità nettamente in aumento per quasi tutte le supply chain destinata a rimanere tale** per un tempo che nessuno è in grado di prevedere con precisione.

In questo contesto BCG Italia ha deciso di promuovere una nuova edizione della survey sulla supply chain (lanciata nel 2021) tra le aziende del nostro Paese per rilevare e analizzare i cambiamenti avvenuti nel corso degli ultimi 12-18 mesi.

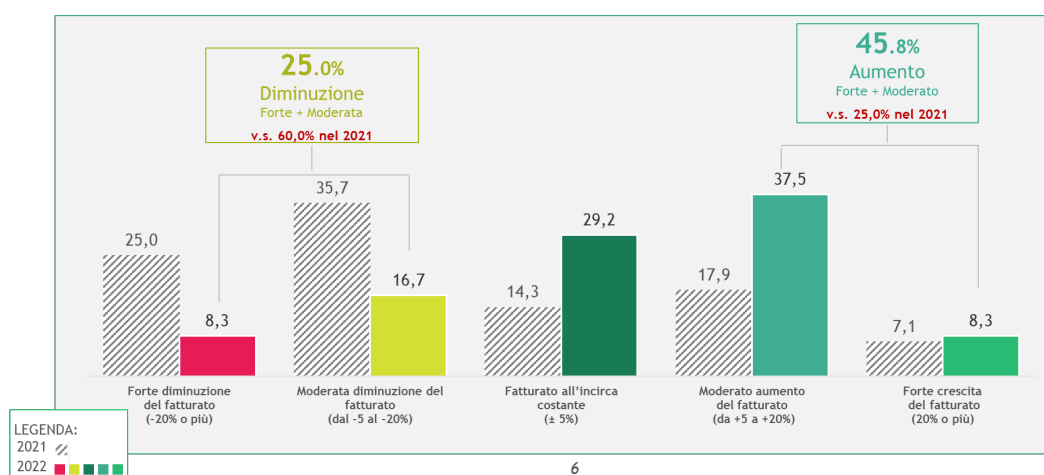
Quest'anno la survey ha cercato di verificare gli impatti sulle supply chain da tre punti di vista

1. la continuità dei flussi di materiali
2. le conseguenze dell'aumento dell'inflazione
3. le implicazioni degli obiettivi di sostenibilità (per esempio in termini di riduzione delle emissioni di CO₂).

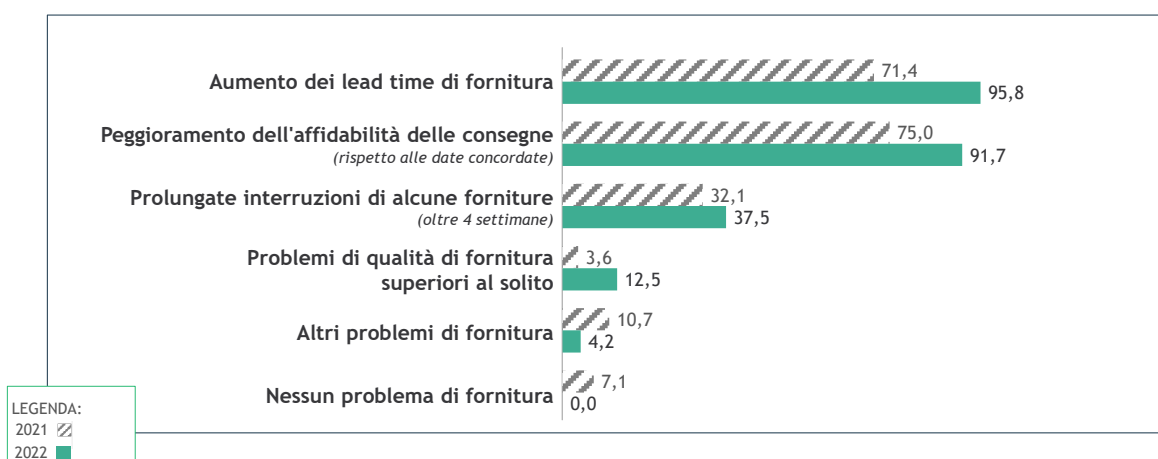
Le aziende partecipanti costituiscono un campione limitato ma rappresentativo delle grandi e medie imprese italiane, che fanno parte di diversi settori industriali: beni industriali e di consumo, sanità, telecomunicazioni ed energetico.

L'impatto degli shock sulle supply chain

Rispetto alla fotografia scattata l'anno scorso è emerso, come era lecito attendersi, una tendenza al rimbalzo del fatturato che ha interessato quasi la metà delle aziende del campione, mentre le aziende che hanno visto ridursi il fatturato sono passate dal 60% del 2021 al 25% del 2022 (vedi figura 1).

Figura 1 - Andamento del fatturato aziendale (distribuzione % di imprese)

Nonostante questo trend positivo, la survey ha messo in evidenza che i problemi sulla performance delle supply chain inbound (dai fornitori agli stabilimenti o ai magazzini) sono continuati e si sono anzi aggravati (vedi figura 2), in particolare la quasi totalità del campione ha lamentato un aumento dei lead time di fornitura - ovvero il tempo che intercorre dall'ordine alla consegna da parte del fornitore - e un peggioramento dell'affidabilità delle consegne dei fornitori

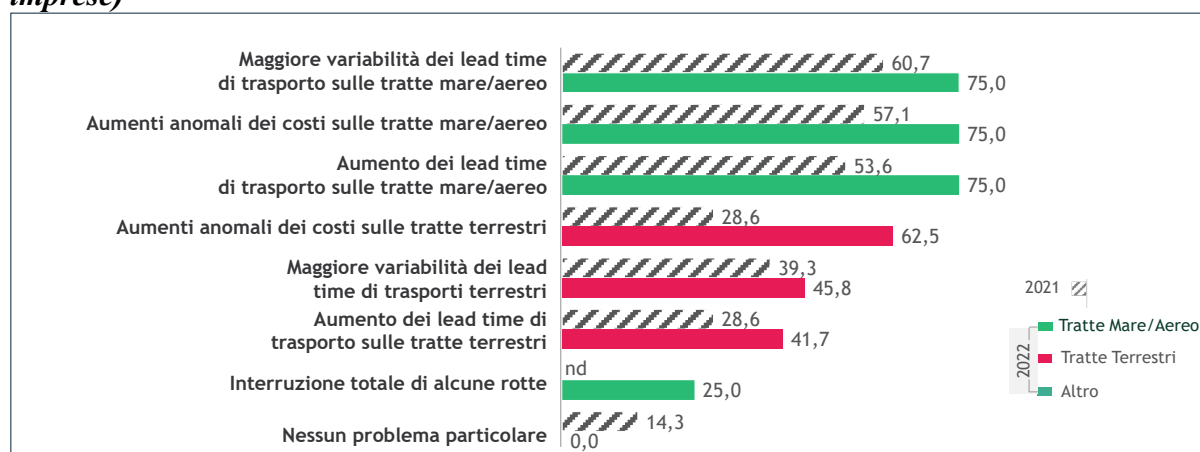
Figura 2 - Impatto degli shock sulla supply chain inbound (distribuzione % di imprese)

Le conseguenze si sono fatte sentire ovviamente su tutta la catena del valore arrivando a influenzare i **tempi di evasione degli ordini ai clienti, aumentati per il 75% delle imprese**, mentre il livello di servizio erogato ai clienti è peggiorato nel 58% dei casi e il 42% degli intervistati ha lamentato episodi di esaurimento delle scorte di alcuni prodotti finiti.

Interessante notare che il peggioramento dei livelli di servizio è stato più avvertito dalle imprese situate a monte nelle catene del valore, con una percentuale dell'80%, rispetto a quelle situate a valle, il 46%.

Rispetto al 2021 si sono notevolmente acuiti anche i problemi già gravi che avevano perturbato i trasporti sia sulle tratte oltremare che sulle tratte terrestri (vedi figura 3).

Figura 3 - Imprese che hanno sperimentato un aumento o una maggiore variabilità dei lead time nelle tratte mare/aereo, analizzate per destinazione delle spedizioni (distribuzione % di imprese)



10

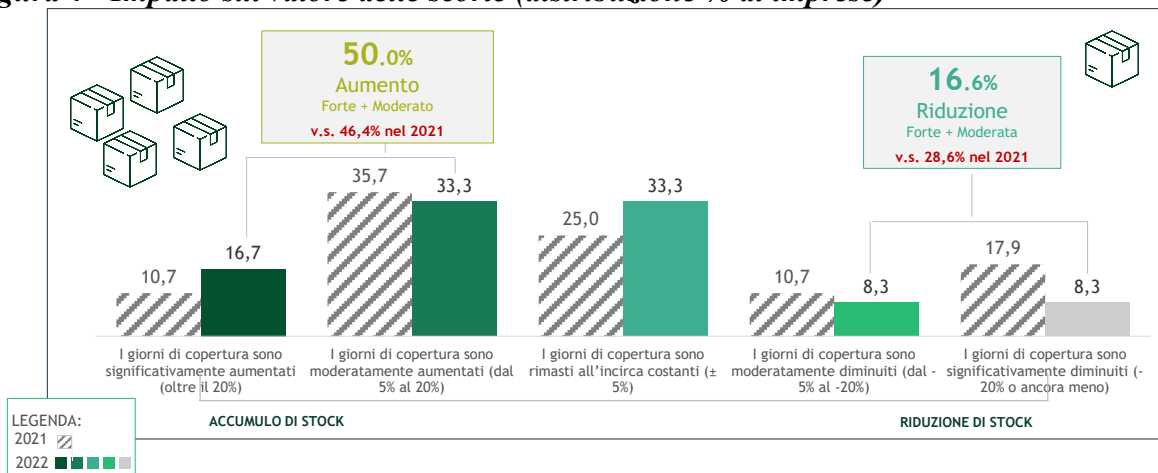
Quasi tutte le aziende hanno anche pagato negli ultimi 12-18 mesi un effetto di trascinamento dell'aumento dei costi logistici: ben **il 78% delle aziende intervistate lamenta infatti un aumento dell'incidenza dei costi logistici sul fatturato.**

Va detto che questo effetto dovrebbe in parte riassorbirsi come evidenziato dall'andamento di alcuni indici sui prezzi dei trasporti: per esempio si è notevolmente sgonfiata negli ultimi mesi la bolla che aveva interessato i noli marittimi.

Come noto, nel 2022 le aziende hanno dovuto fare i conti con l'aumento dei costi di molti materiali. Tale situazione è confermata dalle risposte delle aziende considerando che **il 69% ha dichiarato di aver visto crescere l'incidenza del costo dei materiali sul valore totale della produzione.**

Infine, è interessante notare che **per il secondo anno consecutivo** si è registrata una certa **tendenza** (seppure non generalizzata) **all'aumento delle scorte** (vedi figura 4). Il 50% delle aziende le ha aumentate negli ultimi 12-18 mesi (contro un 46% della rilevazione precedente) mentre solo il 16% le ha ridotto contro il 28% dell'anno scorso.

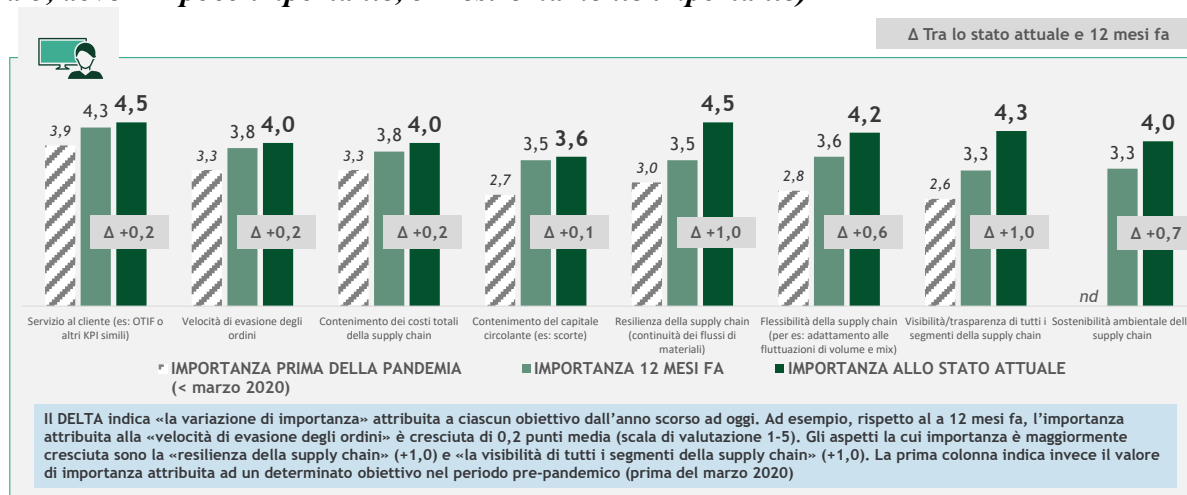
Figura 4 - Impatto sul valore delle scorte (distribuzione % di imprese)



La reazione delle aziende

L'insieme delle discontinuità a cui hanno fatto fronte le aziende italiane si traduce nella maggiore enfasi attribuita a tutti gli obiettivi di business che devono essere soddisfatti da una supply chain ben funzionante (vedi figura 5).

Figura 5 - Grado di importanza attribuito agli obiettivi della supply chain (valutazione da 1 a 5, dove 1 = poco importante, 5 = estremamente importante)



Anche se il servizio al cliente mantiene sempre una posizione preminente, nell'indagine di quest'anno la **resilienza della supply chain** ha raggiunto un punteggio analogo, seguita a poca distanza da fattori quali la **visibilità** e la **flessibilità**. Nessuno degli obiettivi ha perso importanza in termini assoluti. È evidente che il controllo del capitale circolante e dei costi, due tra gli obiettivi principe delle supply chain nell'era della globalizzazione, hanno però perso

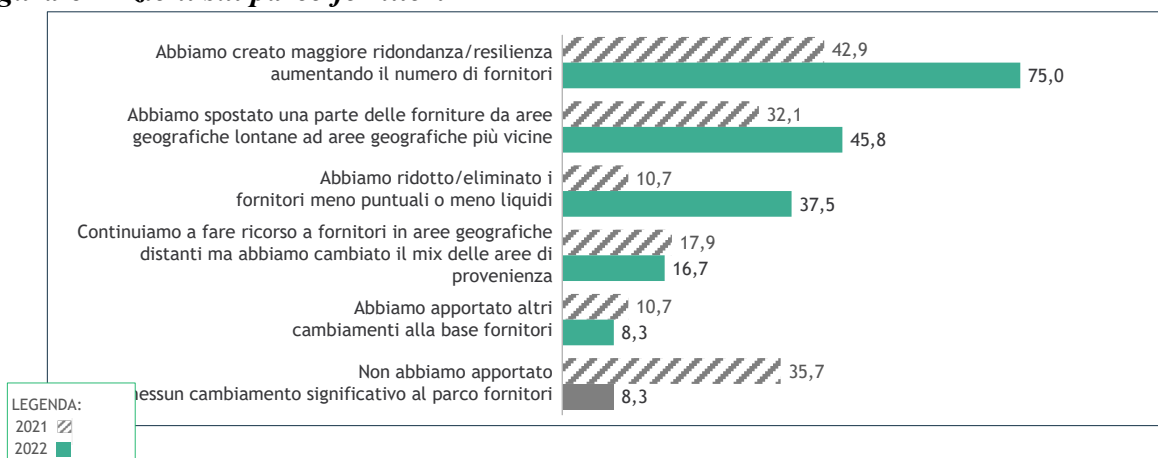
molte posizioni in termini relativi. La rilevazione non cattura per il momento il cambiamento delle aspettative su tassi di crescita dell'economia e tassi di interesse che potrebbero portare logicamente a un nuovo cambiamento delle priorità.

Dalle risposte traspare la percezione di un aumento del numero di obiettivi che i supply chain manager devono perseguire simultaneamente, rendendo la gestione più complessa e allo stesso tempo più critica per il successo del business.

Di fronte a questo nuovo panorama le aziende hanno messo in campo delle reazioni forti ed articolate su più fronti.

Particolarmente significativa nel 2022 è stata la **riconfigurazione del parco fornitori**: solo l'8% delle aziende non ha intrapreso azioni rilevanti, mentre ben il 75% ha incrementato il numero di fornitori, il 46% ha rilocalizzato una parte delle fonti in aree più vicine e il 38% ha eliminato i fornitori meno performanti o meno liquidi. In sintesi, una vera e propria rivoluzione che ha notevolmente accentuato le tendenze già emerse nel 2021 (vedi figura 6).

Figura 6 - Azioni sul parco fornitori



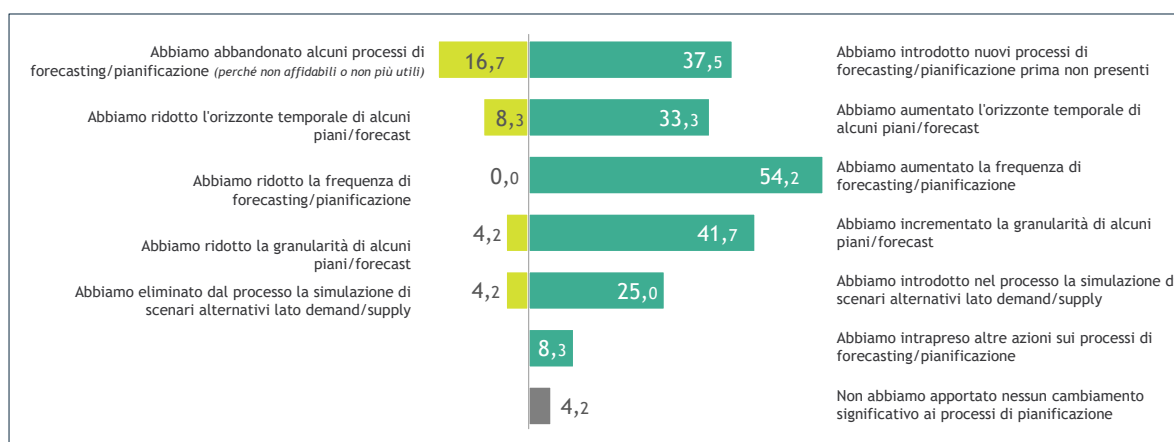
Molte aziende hanno inoltre effettuato interventi volti ad **assicurare la continuità e la flessibilità delle forniture**, per esempio

- l'80% ha prenotato la capacità di produzione dei fornitori con maggiore anticipo
- il 54% ha incrementato le scorte di sicurezza dei materiali acquistati

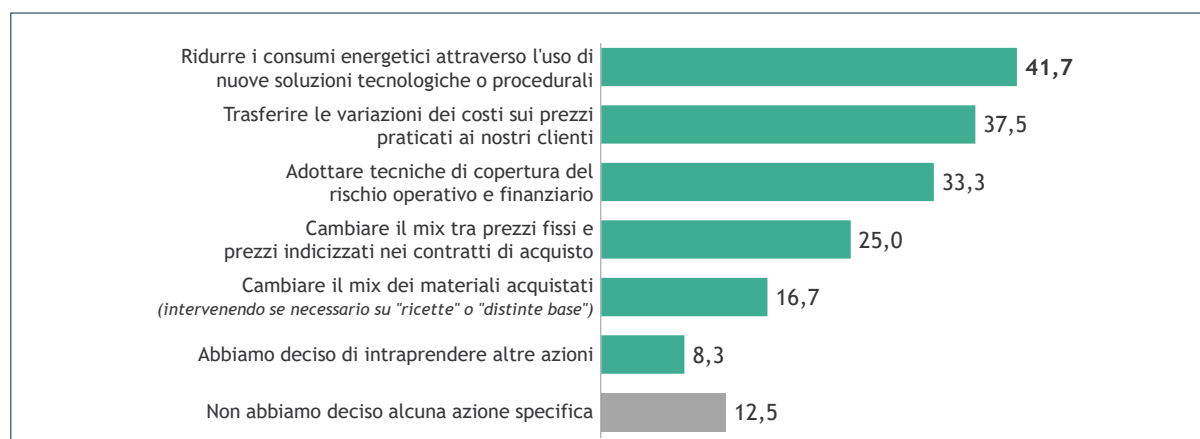
Rispetto all'anno scorso sono emersi **interventi più mirati sulle catene distributive** che hanno privilegiato il cambiamento del mix dei fornitori di servizi logistici (50% del campione), e l'aumento degli stock di sicurezza sui prodotti finiti (42% delle risposte).

La maggiore volatilità ha messo a dura prova i **processi di pianificazione**, costringendo le aziende a rivederli o, per lo meno, a modificare alcuni dei parametri chiave. Particolarmente elevata la percentuale delle imprese che ha deciso di **aumentare la frequenza di revisione** dei piani (54%), mentre il 42% ha deciso di aumentare la granularità. Interessante notare che a fronte di un 37% di aziende che ha deciso di introdurre nuovi processi di forecasting e pianificazione c'è anche un 17% che ha deciso di abbandonarne alcuni perché i loro risultati si sono dimostrati poco affidabili (vedi figura 7).

Figura 7 - Azioni sui processi di pianificazione



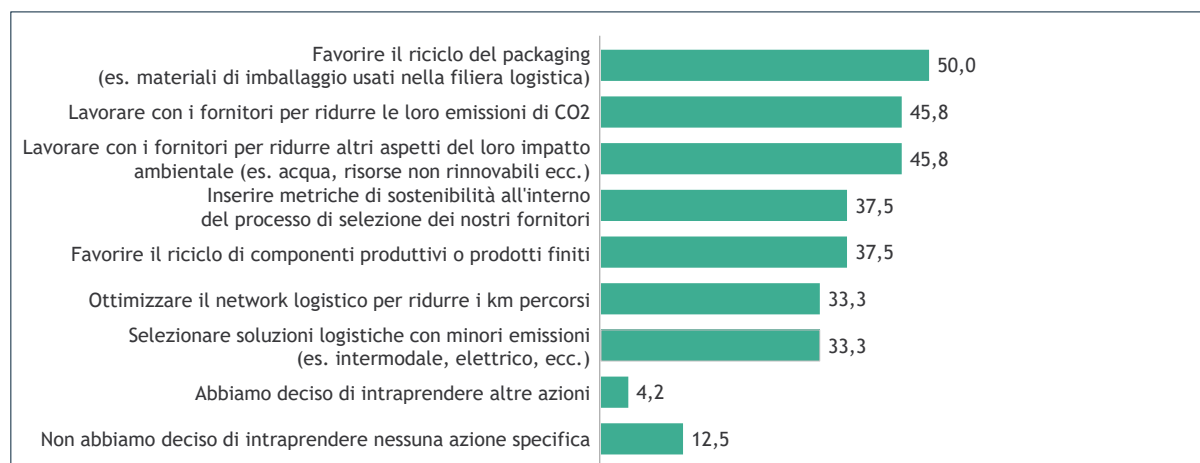
Uno dei fenomeni più marcati degli ultimi 12-18 mesi è stata la **volatilità dei prezzi delle materie prime e dell'energia**, non è sorprendente che quasi tutte le aziende (88%) abbiano cercato di prendere contromisure di natura più o meno strutturale (vedi figura 8), tra cui le più diffuse sono state la riduzione di consumi (42%), il trasferimento degli incrementi di costo sui prezzi dei prodotti/servizi venduti (37%) e le politiche di edging del rischio (33%).

Figura 8 - Azioni per contrastare la volatilità dei prezzi delle materie prime e dell'energia

La survey fa anche emergere come **la supply chain sia un ambito importante per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità delle aziende**, per esempio in tema di riduzione delle emissioni di CO₂.

La sensibilità su questo indicatore è diffusissima: **l'83% delle aziende che si è dato obiettivi specifici di riduzione del footprint ambientale entro il 2030** e il 63% ha fissato degli obiettivi al 2050.

È confortante notare come le aziende intervistate non si siano limitate a darsi obiettivi più o meno ambiziosi ma abbiano anche cominciato ad identificare azioni concrete per ridurre l'impatto della supply chain sull'ambiente. La survey ha evidenziato che **ben l'87% si è mossa in questa direzione con un ventaglio molto ampio di misure perseguite in parallelo**: le azioni più diffuse hanno riguardato l'ottimizzazione del packaging e incentivi ai fornitori per ridurre le emissioni di CO₂ e gli altri aspetti del footprint ambientale,

Figura 9 - Azioni per ridurre l'impatto della supply chain sull'ambiente

La supply chain del futuro

Il panorama che emerge dalla survey consente di delineare alcune ipotesi sulla possibile evoluzione delle supply chain nell'era della volatilità diffusa.

Il primo trend evidente è quello del **ripensamento delle supply chain in chiave di maggiore resilienza**. Ciò comporta la necessità di ripensare in chiave strategica i **flussi dei materiali**. Per gli ultimi 30 anni le aziende avevano spinto su efficienza dei costi e contenimento delle scorte: come conseguenza sono nate supply chain globali e con limitate ridondanze, che adesso vengono riviste in profondità per mettere in sicurezza la continuità del business e, allo stesso tempo, mantenere un adeguato livello di competitività. Questi cambiamenti sono da considerarsi strutturali: il cambiamento della congiuntura economica e il rialzo dei tassi di interesse riporteranno sicuramente in primo piano i temi legati al contenimento dei costi e alla riduzione del capitale circolante ma le decisioni terranno conto in modo più bilanciato dei vari obiettivi e dei trade-off esistenti con la necessità di mantenere la continuità operativa.

Ugualmente importanti sono i cambiamenti da apportare ai processi che governano la supply chain, per esempio i **processi di pianificazione** dove l'enfasi si sposta sempre di più verso metodologie di "**Scenario based planning**", che portano a prendere decisioni orientate alla flessibilità e non solo all'efficienza, anche con l'aiuto di sofisticati modelli e algoritmi digitali.

Il secondo trend che emerge dalla survey è la spinta verso **supply chain più sostenibili**, con particolare riferimento all'impatto ambientale. Gli ultimi 12-18 mesi hanno fatto segnare un'accelerazione estremamente importante sui temi della sostenibilità, trainata soprattutto dal cambio di politica da parte degli USA, dove sono stati approvati stanziamenti massivi per favorire la transizione energetica, che produrranno molto probabilmente delle conseguenze nelle policy adottate nelle altre macroregioni, in primo luogo in Europa. Siamo di fronte a un "game changer" di lungo termine e, come tutti i grandi cambiamenti, non procederà con una velocità lineare, ma avrà accelerazioni e rallentamenti. I sussulti creati dalla guerra in Ucraina potrebbero determinare qualche deviazione -come il temporaneo ripristino delle centrali a combustibili fossili in diversi paesi europei- ma non cambieranno la traiettoria di fondo. Le supply chain sono un fattore cruciale nel realizzare concretamente gli obiettivi di sostenibilità ambientale, come dimostra il caso specifico della riduzione delle emissioni di CO₂, dove il cosiddetto "Scope 3" (ossia le emissioni originate dalla catena di fornitura) rappresenta spesso il contributo più importante. La collaborazione con i propri fornitori, la condivisione di

informazioni attraverso adeguate piattaforme (come OPEN.ES nata dalla collaborazione tra ENI, BCG e Google), la capacità di misurare in modo oggettivo gli impatti ambientali utilizzando anche strumenti sofisticati come il "CO2.AI" messo a punto da BCG, sono fattori chiave per raggiungere gli obiettivi delle aziende.

* * * *

Per riuscire a portare avanti in parallelo il percorso di cambiamento lungo entrambe le dimensioni (resilienza e sostenibilità) le aziende devono lavorare su 3 leve fondamentali:

1. un **impianto di governance delle decisioni sulla supply chain** che rifletta adeguatamente la loro natura sempre più strategica. Questo comporta la necessità di posizionare al C-level i responsabili delle supply chain all'interno delle organizzazioni e di dotarsi di strumenti di visibilità sulla supply chain pensati per i vertici aziendali
2. la rapidità nel dotarsi di **strumenti digitali** che supportino le decisioni sulla configurazione dinamica delle supply chain (anche grazie a funzionalità avanzate di **simulazione**), che facilitino la **collaborazione con i fornitori** sia in ottica di resilienza che di sostenibilità e che permettano il **tracciamento in real time** dei flussi di materiali e gli impatti ambientali ad essi connessi
3. **un'evoluzione dei processi e delle competenze di supply chain management** per gestire in modo adeguato temi cruciali come la valutazione e **gestione dei rischi** o la comprensione degli **impatti ambientali** lungo la catena di fornitura e di tutte le tecnologie necessarie a minimizzarli; un cambiamento che si somma alla necessità di upskilling legato alla progressiva digitalizzazione.

Paolo Saccomano

Paolo Saccomano è un Partner & Associate Director dell'ufficio di Milano di BCG focal point per le tematiche di supply chain