

Qual è la tua posizione attuale e in quale settore industriale operi? Sei un dipendente in azienda o un consulente? Da quanto tempo lavori nel supply chain management?

Sono direttore logistica di Coop Alleanza 3.0 che è la Cooperativa che segue tutte le regioni adriatiche, da Trieste a Taranto. Mi occupo di supply chain da più di 25 anni, sia come consulente sia come dipendente d'azienda.

Ho iniziato come consulente, lavorando molti anni in Accenture, occupandomi prevalentemente di supply chain management, in particolare nella filiera del largo consumo e della GDO, lavorando con clienti sia nazionali sia internazionali, in Italia e anche all'estero. Seguivo infatti diversi paesi, soprattutto mercati emergenti e Turchia.

Quale è stata la tua carriera nel supply chain management e quali sono stati i ruoli e le organizzazioni che ti hanno segnato maggiormente?

Come consulente, l'esperienza che mi ha segnato di più, positivamente, è stata la consulenza per Illy Caffè, perché oltre a ridisegnare la funzione supply chain dell'azienda, mi fu chiesto anche di gestirla. Ed è stata quell'esperienza che mi ha convinto a passare in azienda.

Successivamente ho lavorato sei anni come direttore supply chain di Carrefour Italia e quella è stata la fase della mia carriera che mi ha più formato come direttore logistica e supply chain, sia perché abbiamo ridisegnato completamente la logistica in Italia sia perché l'azienda faceva parte di una comunità internazionale e mi ha consentito di confrontarmi con pari ruolo di molti altri paesi del mondo, andando a visitare realtà anche in Cina e in Giappone.

Sono stato poi sei anni in Poste Italiane, prima come amministratore delegato di SDA Corriere Espresso dove ho gestito un attore di un settore diverso da quelli dove avevo operato fino a quel momento e successivamente come responsabile della gestione Energy di Poste Italiane. E anche questo è stata un passaggio molto importante del mio percorso professionale perché sono molto sensibile ai temi legati alla sostenibilità e avere maturato quell'esperienza mi ha fatto acquisire competenze che prima non avevo.

Come detto in precedenza dal 2023 lavoro in COOP Alleanza come direttore logistico.

L'iniziativa che ritengo più significativa in questo caso è quella di avere avviato un nuovo deposito con un livello di automazione molto spinto, che è un tema di grande rilievo per il futuro della logistica di magazzino.

Quali competenze ritieni fondamentali per avere successo in questo ambito oggi?

Sicuramente una visione olistica della supply chain, attraverso la conoscenza del flusso dei dati e delle merci dal fornitore al banco del punto vendita, perché l'efficienza e il livello di servizio si possono garantire se si ha una visione completa del contesto. Non si riesce a controllare il risultato finale se non si analizzano tutti gli anelli della catena perché, se si cerca di ottimizzare il singolo anello senza considerare ciò che c'è a monte e a valle, sicuramente si finisce per penalizzare qualcos'altro.

Quindi la capacità di analizzare i dati, ma soprattutto di coinvolgere fornitori e rete di vendita nell'analizzare i flussi e come ottimizzarli, credo che sia la componente fondamentale. La capacità di gestire le persone, di motivarle, di attrarre e mantenere le risorse chiave è fondamentale in questo come in altri business.

E il terzo punto importante è l'apertura all'innovazione. Ci sono tantissime innovazioni - IoT, intelligenza artificiale, automazione - che possono essere applicate in quest'ambito e quindi è necessario avere un orecchio sempre attento a questi aspetti.

Potresti descrivere una situazione critica di supply chain che hai affrontato con successo?

Nel febbraio del 2025 è bruciato un sito gestito da un fornitore che produceva carne rossa per tutta la rete di vendita Coop Alleanza e fungeva anche da primo deposito, in quanto preparava la merce per i negozi.

Dal giorno alla notte questo centro di lavorazione è stato distrutto e noi siamo rimasti senza il nostro unico sito di approvvigionamento carni. Bene: in poche ore abbiamo allestito un gruppo di lavoro di emergenza e, nel giro di soli due giorni, siamo riusciti a consegnare la carne rossa ai negozi! Cosa che, se ce l'avessero chiesto prima, avremmo definita impossibile... quindi nulla è impossibile, anche le cose che sembrano molto difficili. Ovviamente non è necessario lavorare sempre in emergenza: se si pianifica è sicuramente meglio. Però, una cosa in cui secondo me gli italiani sono unici al mondo è

la capacità di lavorare nelle situazioni eccezionali, con velocità, spirito di sacrificio e capacità di ottenere risultati.

Noi siamo meno efficienti nella pianificazione e nella programmazione, ossia se dobbiamo fare un piano a dieci, cinque, tre anni. Ma siamo più bravi degli altri a trovare le soluzioni in momenti di difficoltà.

Quali insegnamenti hai tratto dall'esperienza che hai descritto, che consiglieresti a un collega?

Sicuramente quello che chiamano il risk management, quindi analizzare quali sono i fattori di rischio e quali sono le azioni di riduzione del rischio; i piani di contingency che si possono mettere in atto, cioè sapere cosa può succedere, quali sono gli eventi esterni e interni che possono mettere in difficoltà la tua supply chain e come poter reagire. Il fatto di essere pronti, di sapere chi mobilitare, chi chiamare, quali sono le leve da utilizzare in caso di emergenza.

L'altro tema è sicuramente il coinvolgimento, quindi il fatto di mettere al tavolo tutti gli attori, inclusi i fornitori e la rete di vendita, ci ha permesso di trovare soluzioni che da soli non saremmo stati in grado di identificare. Per fare un esempio, il fornitore proprietario della fabbrica bruciata aveva capacità residua disponibile in un sito più lontano e quindi abbiamo temporaneamente spostato le persone e attivato gli stessi processi in un altro impianto, in attesa di implementare la soluzione definitiva.

Come vedi evolvere il panorama della supply chain?

Vedo un panorama fosco, perché abbiamo una situazione di popolazione che non aumenta, reddito netto che si riduce e quindi la somma delle due cose fa sì che la capacità di spesa sia in contrazione, mentre gli attori tendono ad aumentare. Quindi c'è una torta che diventa sempre più piccola ed è inevitabile lavorare con meno risorse in un contesto dove i costi aumentano e si hanno meno volumi.

Nella supply chain, in tutti i settori, occorre lavorare per recuperare efficienza, per rimanere sul mercato, introducendo automazione perché ci sono anche problemi di scarsità di manodopera qualificata. Bisogna ridurre e razionalizzare tutto ciò che non è a valore aggiunto.

Quali sono le trasformazioni più significative che già osservi e quali ritieni saranno le priorità strategiche per le aziende?

Le tre leve che si citano sempre sono intelligenza artificiale, IoT e automazione. Al momento attuale, l'automazione è quella che si sta diffondendo maggiormente. La IoT, invece, nonostante se ne parli da vent'anni, come nel caso dell'RFID, non è per niente diffusa. Per quanto riguarda l'intelligenza artificiale, sta entrando piano piano, quindi non in maniera massiva, nei processi di supply chain, per la sua capacità non solo di processare grandi moli di dati ma soprattutto di analizzarli. È sicuramente molto utile perché in parte svolge il lavoro che spesso veniva affidato ai consulenti, consente di ottenere analisi più rapidamente e a costo inferiore. Nel nostro settore, tuttavia, molte attività - allestimento dei banchi in negozio, picking, stoccaggio, ricevimento - sono manuali, e non sarà mai possibile sostituirle con l'AI.

In che modo la tua appartenenza al CSCMP ha influenzato la tua pratica professionale? Quali benefici hai tratto dalla community?

Ritengo che il valore stia nella rete sia degli iscritti sia di coloro che partecipano alle iniziative, che mettono in contatto i professionisti del settore, permettendo loro di confrontare le rispettive problematiche e il modo in cui i colleghi le affrontano. Devo dire che nel mondo del supply chain management c'è sempre stato un forte senso di comunità e di solidarietà. Operatori e professionisti, a prescindere dal fatto di lavorare in realtà in concorrenza tra loro, quasi sempre trovano il modo di collaborare e lo fanno in maniera aperta; quindi, c'è proprio una forma mentis particolare e positiva.

Una delle iniziative di cui io vado più fiero è la realizzazione di diversi progetti assieme ad aziende concorrenti, individuando soluzioni trasversali al mercato, coinvolgendo più competitor e selezionando assieme fornitori comuni. Non ho mai avuto difficoltà a convincere colleghi ad andare in quella direzione.