Intervista a Roberto Crippa

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

Attualmente sono Group Sustainability and Digital Transformation Director del gruppo Tecniplast, che opera nei settori delle life sciences, del laboratorio e della filtrazione industriale. Il quartier generale è a Buguggiate, ma il gruppo è presente in tutto il mondo: dalla West Coast all'Australia e dal Canada al Cile.

Mi sono occupato di supply chain da quando ho cominciato a lavorare, ormai da 38 anni, alternando esperienze in aziende produttive e in società di consulenza. Dal 2024 il mio ruolo ha assunto un'accezione diversa, legata alla sostenibilità e alla trasformazione digitale, che considero il coronamento di una carriera dedicata alla supply chain.

Avere una base solida in questo ambito aiuta molto sia a comprendere i meccanismi della sostenibilità in senso lato, sia a capire l'importanza della gestione dei processi e dei dati, che sono tra i cardini della trasformazione digitale.

Qual è stato il tuo percorso nel supply chain management? Quali ruoli e organizzazioni sono stati più importanti per la tua formazione professionale?

Sono laureato in Discipline **E**conomiche e **S**ociali, che all'epoca era un corso quinquennale dell'Università Bocconi. Ho iniziato a lavorare come master planner, un'attività tipicamente svolta dagli ingegneri. Non avevo mai sentito

parlare di distinte base o di cicli di lavorazione: ho cominciato a formarmi su questi temi e mi sono appassionato.

Nel corso degli anni mi sono occupato un po' di tutte le aree della supply chain: planning, demand management e poi, come direttore dell'unità di supply chain, anche procurement, logistica dei trasporti e di magazzino, gestione dei master data. Questi ultimi, a seconda di come vengono gestiti, possono essere l'olio o la sabbia nel motore della pianificazione.

Faccio fatica a individuare un'esperienza più formativa delle altre. La gestione della supply chain è complessa e ha tante sfaccettature, ciascuna con aspetti interessanti e importanti da comprendere.

Ho trascorso circa metà della mia vita professionale in aziende come BTicino, Osram e Tecniplast e l'altra metà in società di consulenza, sia in Italia sia all'estero, nel Nord Europa. L'ultima è stata PwC, attraverso la quale sono poi entrato in contatto con Tecniplast.

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

La caratteristica principale, più che una competenza specifica, è la capacità di imparare, disimparare e reimparare, per richiamare Alvin Toffler. È un mondo in forte evoluzione: devi metterti continuamente in discussione ed esporti alle novità, osservando ciò che accade fuori dalla tua azienda. Anche per questo le associazioni professionali rappresentano un'importante occasione di confronto.

Un'altra capacità fondamentale, e non facile da sviluppare, è coniugare pensiero analitico e pensiero di sintesi. Le tematiche sono complesse: devi

saperle guardare dall'alto, per averne una visione completa, e capire dove è necessario scendere nel dettaglio. La visione sistemica è importante; le tecniche specifiche si imparano.

Mi è capitato più volte, affrontando una nuova area della supply chain, di conoscerne poco. Lo stesso è successo quando ho cominciato a occuparmi di sostenibilità: delle tecniche sapevo poco, come molti in quel momento. Si impara, se si ha voglia di farlo.

In un mondo che cambia lentamente si può pensare che il bagaglio di conoscenze acquisito a scuola o all'università accompagni tutta la vita lavorativa. Oggi non è più così. Per questo, in azienda, stiamo spostando sempre più l'attenzione sulle soft skill: si possono perfezionare e valorizzare, ma la base o c'è o non c'è.

Potresti descrivere una situazione critica di supply chain che hai affrontato con successo, come dipendente o come consulente?

Le situazioni più critiche sono state quelle degli anni tra il 2020 e il 2022, quando è successo di tutto: il Covid, la carenza mondiale di componenti elettronici, i problemi nei trasporti e, nel febbraio 2022, l'inizio della guerra in Ucraina.

È stato un momento in cui il problema ha coinvolto non tanto me come direttore, quanto l'intera unità organizzativa di supply chain. Abbiamo fatto un esperimento: adattare alla gestione del business alcune logiche utilizzate in ambito militare, le cosiddette dottrine di Mission Command.

Si tratta di spostare il processo decisionale il più vicino possibile al luogo in cui si svolge l'azione, dando alle persone una reale autonomia: di decidere,

ma anche di sbagliare. Questo porta con sé anche il tema della cultura dell'errore.

Affrontare la carenza di componenti richiedeva interventi su due orizzonti temporali. Nel breve periodo bisognava definire scorte di ***contingency***, inseguendo però un bersaglio mobile: oggi erano critici alcuni componenti, due mesi dopo la criticità riguardava altri materiali. Era necessario pensare a come approvvigionarsi, ma anche a come utilizzare gli eccessi di scorte, interagendo con i fornitori.

Questo consentiva di tamponare l'emergenza. Nel medio e lungo periodo, invece, abbiamo cominciato a lavorare sull'aumento della comunanza dei componenti all'interno dei prodotti, collaborando a quattro mani con la progettazione e l'ingegnerizzazione. Anche questo fa parte del ruolo della funzione supply chain.

Aumentare la comunanza dei componenti riduce l'esposizione al rischio nel lungo periodo, ma non si può fare tutto subito. Nel frattempo, occorreva decidere dove allocare le scorte, in quali quantità e quali risorse finanziarie impiegare, presentando le richieste in modo convincente. Non basta chiedere investimenti in scorte: bisogna spiegare dove, quante e perché servono.

È stato un lavoro complesso, da svolgere rapidamente. Quando hai a che fare con i broker non puoi ringraziarli dell'offerta e chiedere quattro giorni per pensarci: devi prendere o lasciare in quel momento. L'organizzazione nel suo complesso e il rapporto con gli altri colleghi hanno funzionato bene. È stata un'esperienza impegnativa, ma bella.

Quali insegnamenti pratici hai tratto da questa esperienza e consiglieresti a un collega?

Li riassumerei con due frasi **(**la prima di von Moltke, la seconda di Eisenhower), restando nel paragone con l'ambito militare:

1) nessun piano di battaglia sopravvive al contatto con il nemico; e
2) i piani non servono a nulla, ma la pianificazione è indispensabile.

Entrambe esprimono lo stesso concetto. Nella fase preparatoria devi pensare sul lungo periodo, avere una visione sistemica e valutare le conseguenze. Quando poi ti trovi immerso nell'azione, non devi rimanere incollato alle tue convinzioni, alle tue opinioni o a ciò che avevi pianificato: devi percepire come evolve la situazione e adattarti di conseguenza.

L'adattamento in corso d'opera è fondamentale per chi gestisce la supply chain, perché le cose andranno sicuramente in modo diverso da come le avevi pianificate. Innamorarsi del proprio piano iniziale non è una buona cosa.

Come vedi evolvere il panorama della supply chain nei prossimi tre-cinque anni?

Credo che la funzione supply chain avrà un ruolo cruciale, e non lo dico perché le ho dedicato una carriera. Ci troviamo di fronte a un equilibrio mondiale che dovrà essere completamente riscritto. Questo comporterà grandi movimenti, scossoni e riadattamenti delle supply chain, sia nei trasporti sia nelle localizzazioni produttive.

A spingere questi cambiamenti saranno le tensioni geopolitiche, le pressioni legate alla sostenibilità e la trasformazione digitale. La funzione supply chain, che gestisce i flussi fisici e informativi, avrà quindi un ruolo cruciale.

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

È un termine abusato, ma per me la resilienza organizzativa e quella della supply chain sono indispensabili. Per la supply chain significa analisi del rischio e valutazioni importanti da svolgere insieme al procurement, che ne è un elemento fondamentale.

La resilienza organizzativa riguarda anche le caratteristiche delle persone e la loro selezione: servono organizzazioni capaci di assorbire i cambiamenti improvvisi e di farsene una ragione. È inutile recriminare sul passato.

Andrà poi valutato attentamente l'impatto dell'intelligenza artificiale. La trasformazione digitale non si può fermare: come accade con tutti i progressi tecnologici rapidi, o la si governa o la si subisce. Tanto vale governarla.

Non è però un tema da affrontare a cuor leggero. Le potenzialità sono enormi, ma occorrono orchestrazione e controllo. Torniamo alla qualità dei dati che alimentano questi sistemi, al loro governo e a quello degli indicatori chiave e delle policy.

Un agente agisce sulla base degli obiettivi che gli vengono assegnati, come una persona. Un'organizzazione complessa ha bisogno di un sistema di orchestrazione, e lo stesso vale per un sistema multi agente. Con una differenza: se l'orchestrazione è imperfetta, le persone possono usare il buon senso e la propria capacità di ragionamento per gestire comunque la situazione. Non si può dare per scontato che accada lo stesso quando un agente persegue il proprio obiettivo. L'impatto sarà sicuramente rilevante.

In che modo l'appartenenza a CSCMP Italy Roundtable ha influenzato la tua pratica professionale, in azienda e nella consulenza?

È una finestra aperta sulle novità e sul mondo, un'occasione di confronto tra professionisti che condividono gli stessi problemi e gli stessi dubbi. È il modo migliore per non diventare autoreferenziali.

Questo rischio riguarda soprattutto chi lavora in azienda, più che chi fa consulenza, ed è ancora maggiore quando l'azienda sta andando bene. Si può essere portati a chiedersi perché guardare fuori, se tutto funziona. Ma in un mondo che cambia rapidamente si può morire anche di successo.

Come misuri il valore e l'impatto delle iniziative di supply chain? Quali KPI ritieni più significativi per dimostrarne il contributo ai risultati aziendali?

Partirei da una considerazione: non tutto ciò che conta si può misurare e non tutto ciò che si può misurare conta. Ci sono molte cose che sfuggono a un numero, ed è per questo che serve una visione olistica.

Naturalmente lavoriamo anche con i numeri. È importante dotarsi di quella che Kaplan e Norton chiamano *balanced scorecard*, un sistema di obiettivi che consenta di osservare sia gli aspetti di efficacia sia quelli di efficienza.

Sul primo versante sono importanti tutti i KPI relativi al servizio al cliente. Una supply chain esiste perché, alla fine, c'è qualcuno che riconosce un valore in ciò che fornisce ed è disposto a pagarlo. La prima domanda, quindi, è se riusciamo a dare a chi sostiene l'esistenza della supply chain ciò che vuole, senza eccedere *nell'overquality* o *nell'overservice*, cioè in prestazioni che non vengono riconosciute come un valore.

In che senso alcune prestazioni non vengono riconosciute come un valore?

Se per un cliente è sufficiente conoscere la settimana di consegna e ci adoperassimo per garantire un'affidabilità del 99% sul giorno o addirittura sull'ora, introdurremmo una maggiore complessità (e maggiori costi) che quel cliente non riconoscerebbe. Se invece lavorassimo per la grande distribuzione, che assegna un giorno e determinate finestre di consegna, quella precisione sarebbe molto importante. Occorre quindi conoscere e identificare la value proposition per il cliente.

Quindi è sempre inutile fare più di quanto viene richiesto?

No, è inutile fare cose che non hanno un'utilità pratica. Se producessimo chiodi da carpentiere e garantissimo una precisione nella lunghezza al centesimo di millimetro, ma al costo un euro l'uno, nessuno li acquisterebbe: quella caratteristica non sarebbe percepita come utile. Nella meccanica di precisione il discorso sarebbe completamente diverso.

Oltre al servizio al cliente, quali altri indicatori consideri importanti?

Il cliente deve essere soddisfatto, ma conta anche il risultato economico. Sono quindi importanti gli aspetti finanziari: l'indice di rotazione del magazzino, gli immobilizzi in scorte, il tasso di obsolescenza. Anche quest'ultimo va letto in relazione al business: in alcuni settori bisogna necessariamente accettare un tasso di obsolescenza più alto, perché fa parte delle loro caratteristiche.

Ci sono poi gli aspetti di efficienza legati ai costi operativi, come quelli di trasporto e di gestione.

Nella mia esperienza la supply chain ha avuto un grande alleato nella funzione *finance*, quando questa è illuminata. Sono due unità organizzative

che guardano trasversalmente al business dell'azienda, da prospettive diverse ma molto vicine: una osserva i flussi finanziari, l'altra quelli fisici delle merci. C'è una forte comunanza di vedute e di pensiero.