

Gestire le sfide della Supply chain applicando la metodologia Lean

L'incertezza continua a caratterizzare la catena di fornitura. E prevederne i rischi è sempre più difficile. La tecnologia da sola non basta. Serve applicare un metodo. E impostare un cambiamento culturale

Intervista a Marco Brandalesi, Principal Supply Chain, Manufacturing e Operational Excellence di Bonfiglioli Consulting di Alessandro Gastaldi

Crisi energetiche, guerre commerciali, carenza di materie prime: la Supply chain vive in uno stato di equilibrio precario. Ogni nuovo evento – politico, ambientale o economico – ha smesso di essere un episodio isolato per trasformarsi in una fragilità strutturale che le imprese non possono ignorare. Per questo, è urgente abbandonare soluzioni 'tampone' e costruire un modello più solido. Un modello in cui la resilienza non è un semplice slogan, ma una competenza organizzativa. Ne abbiamo parlato con **Marco Brandalesi, è Principal Supply Chain, Manufacturing e Operational Excellence di Bonfiglioli Consulting**, società di consulenza che affianca le aziende a raggiungere i propri obiettivi di crescita e profittabilità. A guidare la conversazione la convinzione che si può rispondere all'imprevedibile con il metodo Lean. La riflessione parte da una constatazione: siccome non è possibile valutare con certezza l'efficacia delle contromisure adottate – gli eventi choc potrebbero non ripetersi o farlo in condizioni completamente diverse – è necessario spostare il focus dalla prevenzione totale a un'organizzazione capace di tutelare i processi aziendali. Il metodo

Lean – ottimizzare i processi aziendali eliminando gli sprechi – può insegnare proprio a reagire con criterio e visione. "L'approccio al cambiamento diventa fondamentali per affrontare l'ignoto con rigore, trasformando la reattività in una competenza", spiega Brandalesi.

A conferma dell'attualità della riflessione, risale a fine luglio 2025, l'accordo commerciale tra Stati Uniti e Unione europea sull'introduzione dei dazi del 15% sulle merci esportate Oltreoceano dall'Ue. La misura – decisa poco dopo lo svolgimento di questa intervista – dimostra quanto gli eventi geopolitici continuino a influenzare profondamente la gestione delle Supply chain, imponendo nuove strategie e competenze per governare l'incertezza.

Non esiste una Supply chain valida per tutti

La sfida non è più, quindi, solo reagire alle emergenze, ma organizzare processi e strumenti in grado di cogliere i segnali prima che questi si trasformino in rotture sistemiche. Brandalesi individua due livelli di intervento per rafforzare la catena di fornitura. Il primo riguarda l'organizzazione dei processi



MARCO BRANDALESI

La sua formazione in elettronica si integra con un'esperienza professionale consolidata principalmente nei settori meccanico e automotive. Nel corso della carriera ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità, dalla completa gestione dei Servizi Tecnici di Stabilimento fino alla Direzione di Stabilimento. Ha guidato gli stabilimenti Magneti Marelli di Crevalcore e Bologna, per successivamente assumere la responsabilità del sito produttivo di Philips Saeco, specializzato in macchine automatiche per il caffè. In Dana Motion System Italia ha ricoperto il ruolo di General Manager della divisione Fluid Power e Senior Manager Operational Excellence della divisione Off Highway. Attualmente, in Bonfiglioli Consulting, è Principal Supply Chain, Manufacturing e Operational Excellence. Oggi condivide il suo know-how e la sua esperienza alla Bologna Business School come Faculty Member e Lecturer sui temi di Change Management e Operations Excellence.

produttivi in modo da renderli più robusti e flessibili. Il secondo, più ampio e sistemico, si concentra invece sulla capacità dell'azienda di dotarsi di strumenti e metodi in grado di leggere, monitorare e anticipare tendenze e criticità, evitando così che si traducano in problemi conclamati.

Ma come arrivare a questo risultato? Il punto di partenza è l'identificazione dei fattori critici di business. Ogni azienda possiede una specifica struttura di priorità e vincoli; quindi, le catene di fornitura devono rifletterne le peculiarità. Per esempio, le imprese che fondono il proprio vantaggio competitivo sulla sostenibilità ambientale e sociale devono adottare una filiera certificata. "È facile prevedere che le Supply chain di questo tipo evolvano verso l'adozione di tecnologie come la Blockchain, per assicurare l'origine certificata dei materiali. Questo approccio, basato sulla coerenza tra Supply chain e identità aziendale, si distingue da quello adottato da altri produttori dove il driver principale è il costo", spiega il manager. In quei contesti, il valore non si costruisce sulla tracciabilità ambientale, bensì sull'efficienza operativa.

La tecnologia da sola non basta

La necessità di strutturare in modo robusto la catena di fornitura riporta in primo piano la questione che riguarda i fornitori. Non è una novità – nei manuali di gestione si parla di "matrice dei fornitori" – ma troppo spesso lo strumento resta un esercizio teorico scollegato dalla realtà quotidiana. Eppure, per Brandalesi rappresenta una delle poche soluzioni in grado di offrire una mappa chiara, aggiornata e visibile dei rischi legati alla Supply Chain.

In particolare, due aree della matrice richiedono una priorità assoluta: quella dei fornitori strategici, cioè soggetti a forte impatto sul business e alto livello di rischio; quella dei fornitori cosiddetti 'colli di bottiglia', cioè attori marginali in termini di valore economico, ma capaci di causare interruzioni operative significative. È da questa mappatura che può basarsi la strategia: dalla capacità di posizionare correttamente ogni fornitore nel proprio quadrante di rischio e importanza, fino all'applicazione di strumenti avanzati come il monitoraggio in tempo reale, le tecnologie predittive o le piattaforme digitali integrate.

Ma per raggiungere questo livello serve, prima di tutto, una base solida, cioè una conoscenza approfondita della propria base fornitori, una comprensione chiara dei meccanismi di rischio e un allineamento con gli obiettivi strategici dell'impresa. Senza questa premessa, anche la tecnologia più evoluta rischia di rimanere un esercizio vuoto, incapace di generare valore. "Quando un'azienda si trova ad affrontare difficoltà nella Supply chain



la risposta non è installare un software; la prima domanda da porsi è come funziona la fase reattiva dell'organizzazione; inoltre, serve chiedersi se si è in grado di assorbire uno shock imprevisto oppure se la catena di fornitura è capace di adattarsi", è la provocazione di Brandalesi.

Gestire il processo con tre fasi interconnesse

Per questo, nell'approccio di Bonfiglioli Consulting, ispirato ai principi Lean, ogni processo si articola in tre fasi interconnesse: reattività, prevenzione e proattività. Si parte da ciò che è immediatamente visibile, come le instabilità nella consegna, le rotture di stock e le difficoltà nel garantire la continuità dei flussi. Qui inizia la diagnosi operativa, con l'analisi della domanda per individuare le fluttuazioni non governate e le debolezze nel forecasting. Successivamente, si valutano i fornitori, verificando l'affidabilità delle consegne, la coerenza dei lotti minimi ed eventuali i limiti di capacità produttiva. Infine, entrando in fabbrica, si osservano le inefficienze che rallentano il sistema. Superata la fase reattiva, si apre quella preventiva. È il momento di costruire una struttura consapevole e capace di intercettare i segnali deboli prima che si trasformino in crisi. La matrice dei fornitori torna protagonista, diventando lo strumento principe per visualizzare in modo strutturato il livello di esposizione al rischio. A questa mappatura si affianca un lavoro di allineamento con il management, per condividere e rendere espliciti i fattori critici da presidiare. Parallelamente, si introducono gradualmente le metodologie Lean, sia nelle aree produttive interne sia nei siti dei fornitori chiave.



Dopo le fasi reattiva e preventiva, il passo finale è la costruzione di una Supply chain proattiva, cioè capace di reagire a scenari futuri ancora non noti. In questa dimensione la tecnologia torna protagonista, ma non come risposta automatica ai problemi, piuttosto come motore di una visione sistemica. "L'accesso in tempo reale a grandi volumi di dati, la disponibilità di fonti pubbliche strutturate e l'uso di algoritmi che trasformano i flussi informativi in segnali predittivi permettono di intercettare criticità molto prima che diventino blocchi operativi". Alcuni sistemi sono già in grado di rilevare in anticipo, per esempio, rischi geopolitici e finanziari con impatti diretti sui fattori di rischio mappati.

Il Change management per il cambiamento

Sono ancora molte le aziende che implementano tecnologie avanzate senza aver prima preparato l'organizzazione per accoglierle. Si salta, cioè, la parte più complessa, che riguarda la revisione di processi, ruoli, comportamenti e sistemi di governance. È proprio qui che entra in gioco il Change management, non come semplice supporto, ma come condizione fondamentale per una trasformazione reale, dato che ogni passaggio – da reattivo a preventivo, e da preventivo a proattivo – rappresenta un cambiamento organizzativo profondo. "Non basta introdurre un nuovo processo o installare un software; se l'organizzazione non è pronta a comprenderlo, adattarlo e farlo proprio, il cambiamento semplicemente non avviene".

Un caso emblematico è l'introduzione del ciclo di Sales & Operations Planning (S&OP), uno

strumento pensato per allineare la domanda alla capacità produttiva e garantire stabilità nei livelli di servizio. Tuttavia, se implementato in un'organizzazione ancora intrappolata nella gestione emergenziale, difficilmente funziona.

Per affrontare queste sfide, Bonfiglioli Consulting ha sviluppato un approccio di Change management che unisce metodo ed esperienza sul campo. Si tratta di un framework operativo articolato in quattro fasi e otto passaggi, basato sulla logica del miglioramento continuo e su una visione strutturata del cambiamento organizzativo. Ogni fase prevede *milestone*, obiettivi e attività precise, calibrate sulla realtà aziendale di riferimento: "Non si tratta solo di organizzazione e processi, ma soprattutto di persone; sono loro che devono comprendere, aderire e realizzare il cambiamento ed è a loro che vanno forniti strumenti, consapevolezza e continuità".

La sfida di coinvolgere il Top management

Una delle sfide più ricorrenti nel guidare il cambiamento è l'interlocuzione con il Top management. Senza il coinvolgimento diretto di imprenditori e decision maker, nessuna trasformazione può davvero funzionare. Nel dialogo con i ruoli apicali, emergono due ostacoli significativi. Il primo è lo scetticismo: "Nonostante le metodologie Lean abbiano oltre 70 anni di storia, ancora oggi capita di doverle giustificare; lo scetticismo non si combatte con le slide, si vince sul campo, mostrando risultati concreti", riflette il manager.

La seconda questione, più sottile, è la mancanza di consapevolezza. Il manager spesso percepisce che qualcosa non funziona, ma non ha chiaro dove risieda il problema né come si affronti. In questo momento, il compito del consulente è aiutarlo a circoscrivere il bisogno reale, anche quando è richiesto un intervento specifico: "Non si parte mai dallo strumento. La domanda vera da porre all'azienda è se è pronta a sostenere il cambiamento; se la fase reattiva non è sotto controllo, la fase preventiva non può funzionare". Proprio per questo motivo Bonfiglioli Consulting segue sempre le tre fasi del suo metodo: prima si costruisce consapevolezza, successivamente si portano evidenze e, infine, si passa alla fase operativa.

Alla luce della crescente complessità del contesto macroeconomico, i principi Lean si dimostrano ancora oggi attuali: aiutano le aziende a comprendere che la trasformazione non è un colpo di genio tecnologico, ma un percorso che parte dalla realtà, si costruisce con metodo e si realizza gradualmente. E chi guida l'impresa deve essere il primo a crederci.