

Prefazione

di *Alberto Grando**

La resilienza non è solo una parola oggi di moda ma è una qualità posta alla base della sopravvivenza e del progresso in un contesto sempre più caratterizzato da complessità e incertezza. La pandemia di COVID-19, i conflitti in corso, l'impatto del cambiamento climatico su alcune produzioni, le tensioni geopolitiche che si riverberano sugli scambi commerciali hanno rivelato e fatto emergere elementi di profonda vulnerabilità nelle catene di fornitura globali, costringendo le aziende a confrontarsi con la fragilità delle loro operazioni. Mentre in passato le imprese si concentravano principalmente sull'efficienza e sulla riduzione dei costi, i recenti fenomeni di disruption hanno evidenziato la necessità di adattabilità, lungimiranza e forza interiore nelle organizzazioni aziendali; qualità che sono al cuore della resilienza.

La resilienza è tuttavia molto più di una semplice reazione alle avversità; è la capacità di anticipare le sfide per resistere all'impatto degli eventi disruptive e mitigarne le conseguenze, garantendo a tutti gli stakeholder aziendali di prosperare di fronte all'incertezza. Le aziende che pongono la resilienza al centro delle proprie strategie non sono semplicemente reattive, sono proattive e per questo in grado di trasformare gli ostacoli in opportunità di crescita. A partire dallo shock del COVID-19, il dibattito sulla resilienza non può più essere considerato facoltativo: è diventato un imperativo per le realtà che vogliono sostenere le proprie operazioni, mantenere la competitività e costruire fiducia con i propri stakeholder.

* Professore ordinario di Operations & Supply Chain Management presso il Management and Technology Department dell'Università Bocconi e in SDA Bocconi School of Management.

In tale prospettiva, questo libro intende proporre sia un invito all'azione che una mappa per orientarsi. È un'immersione profonda nelle strategie, nelle pratiche e nei principi che consentono alle aziende di rafforzare le proprie operations e le catene di fornitura. Attraverso casi studio dettagliati, si esplora come le aziende possano incorporare la resilienza nel proprio DNA, abbracciando nel contempo la sostenibilità e promuovendo l'innovazione. L'obiettivo principale è fornire ai lettori una comprensione completa della resilienza, una proprietà specifica del sotto-sistema di impresa qui analizzato, legato alla gestione delle operations e della supply chain.

Il lavoro, progettato per offrire approfondimenti pratici su come affrontare le disruption, mitigare i rischi e sfruttare le proprie capacità per costruire sistemi sostenibili e adattivi, si pone un duplice obiettivo:

- analizzare gli elementi fondamentali della resilienza, dal design strutturale delle catene di fornitura alle strategie per gestire la volatilità della domanda, le relazioni con i fornitori e i processi interni;
- esplicitare inoltre il valore dell'interazione esistente tra resilienza e sostenibilità, per dimostrare come questi due concetti si completino e si rafforzino a vicenda.

Con questo libro si intende stimolare una riflessione su un fenomeno complesso legato a trend di cambiamento ineluttabili e sempre meno prevedibili. In tale contesto, il management aziendale ha la responsabilità di sviluppare strategie che garantiscano sostenibilità economica duratura alle proprie organizzazioni, accompagnata da un contributo positivo alla società e all'ambiente. È in questa prospettiva che ci auguriamo che questo volume possa rappresentare non solo una fonte informativa, ma anche di ispirazione per la creazione di business model capaci di sostenere l'urto di fenomeni imprevedibili e sempre più acuti.

Il concetto di resilienza non è peraltro nuovo, è stato un aspetto critico della sopravvivenza e del progresso umano e organizzativo nel corso della storia. Dalle antiche rotte commerciali alle moderne supply chain globali, le società hanno sempre affrontato interruzioni causate da guerre, disastri naturali e crisi economiche. Ciò che distingue l'era attuale è la velocità e la portata con cui si verificano tali fenomeni, alimentati dalla globalizzazione, dai progressi tecnologici e dai cambiamenti climatici.

Questo libro è quindi un viaggio di esplorazione e collaborazione nel quale ogni capitolo riflette visione, esperienza, intuizione e dedizione. Il Capitolo 1, scritto da Marianna Lo Zoppo e Maria Alice Trindade, introduce al concetto di resilienza e alle ricerche accademiche pubblicate sulla tematica nell'area delle operations e del supply chain management. Esso prepara il terreno ai capitoli successivi, proponendo un framework di riferimento per analizzare la resilienza in termini di disruption, rischi, vulnerabilità e capacità. Il Capitolo 2, scritto da Claudia Coscarella, Francesco Franco, Dino Menichetti e Pietro De Giovanni, si concentra sulla resilienza operativa e sociale di Fercam, proponendo anche il caso di simbiosi industriale con Echo Labs. Quest'ultima rappresenta un esempio innovativo di resilienza operativa e sociale, combinando sostenibilità, inclusione e trasformazione digitale per affrontare le sfide logistiche contemporanee. Il Capitolo 3, realizzato da Pierroberto Folgiero e Pietro De Giovanni, esamina la resilienza nel settore navale, concentrandosi sull'innovazione e sulla sostenibilità di Fincantieri. Siamo grati a Fincantieri, in particolar modo ad Alessandro Marchini, per i preziosi contributi nell'affrontare le complessità della gestione di supply chain globali in un settore altamente regolamentato. Il Capitolo 4, scritto da Pietro De Giovanni e Sandro Innocenti, analizza la resilienza nel settore immobiliare, con un focus sulle strategie di Prologis, delineando soluzioni avanzate per la gestione delle supply chain e delle infrastrutture logistiche in un contesto globale in continua evoluzione. Il Capitolo 5, scritto da Alberto Grando e Pietro De Giovanni, sottolinea l'impegno di Fedrigoni nella produzione di materiali sostenibili e pratiche di economia circolare e mostra come la resilienza nelle scelte logistiche e nei rapporti con i fornitori possa allinearsi alla tutela ambientale. Un ringraziamento doveroso a Mario Nandini, Paolo Battistini, Anna Micossi e Marco Moffa per il prezioso contributo nella realizzazione di questo capitolo. Il Capitolo 6, realizzato da Alberto Grando, illustra le articolate e innovative strategie di resilienza di Brembo, in particolare nella produzione avanzata, sottolineando l'importanza dell'innovazione, della sostenibilità e della flessibilità nelle proprie strategie industriali. Ringraziamo Andrea Paganessi, Alessandro Poli, Andrea Rocco, Mario Piccioni, Carlotta Siboni e Daniele Zibetti per la disponibilità e le informazioni fornite in merito alle molteplici scelte attuate per posizionare l'azienda all'avanguardia della competizione globale. Il Capitolo 7, realizzato da Nicola Scirocco,

Behzad Maleki Vishkaei e Pietro De Giovanni, esplora il caso Prysmian e la resilienza nel settore. Un ringraziamento a Arata Javier Martin e Ghioni Martina per il tempo dedicato e per le preziose informazioni fornite. Il Capitolo 8, scritto da Pietro De Giovanni e Fabrizio Ciaravolo, evidenzia l'attenzione posta da Hilti nella costruzione di relazioni di lungo termine con i fornitori e nell'elaborazione di strategie volte ad accrescere agilità operativa, nel ruolo cruciale della componente umana e della digitalizzazione, leve fondamentali per perseguire sostenibilità e resilienza. Il Capitolo 9, realizzato da Pietro De Giovanni e Alberto Grando, non si limita a raccogliere le lezioni apprese dai casi studio, ma le rielabora in un quadro sistematico, nell'intento di illustrare il legame esistente tra disruption, rischi, vulnerabilità e capacità delle catene di fornitura, proponendo direzioni emergenti che aprono la strada a nuove opportunità di studio e innovazione.

Mi auguro che questo libro possa offrire al lettore, sia esso studente, manager o imprenditore, spunti di riflessione e ispirazione per identificare e formulare strategie innovative nelle operations e nelle supply chain, promuovendo scelte volte a costruire una resilienza più solida e sostenibile e, per questa via, aziende capaci di affrontare con successo le sfide di un mondo sempre più complesso, incerto e interconnesso.