

Insight degli esperti

—

IBM Institute for
Business Value

Plasmare il futuro delle supply chain

Un playbook con 5 strategie essenziali

IBM

Esperti sul tema

**In collaborazione con i membri del Think Circle IBM
Brian Thornley, Dirk Holbach e Jeroen Diderich.**



Jonathan Wright

Managing Partner, Supply Chain and Finance Transformation, Sustainability, IBM
[linkedin.com/in/jonathanwright2](https://www.linkedin.com/in/jonathanwright2)
Jonathan.Wright@ibm.com

Riconosciuto per la sua leadership di pensiero e per il suo lavoro nel campo delle supply chain e delle operazioni, Jonathan Wright ha dedicato la sua carriera di consulente a trasformare le operazioni globali di grandi aziende multinazionali. La sua esperienza in strategie digitali, analisi, servizio clienti, operazioni della supply chain, approvvigionamento, programmi di riduzione dei costi e order-to-cash abbraccia numerosi settori industriali, tra cui retail, prodotti di consumo, telecomunicazioni, viaggi e sanità.



Sheri Hinish

Sustainability Services Lead, Enterprise Sustainability Offering Workflow Leader, IBM
[linkedin.com/in/supplychainqueen](https://www.linkedin.com/in/supplychainqueen)
Sheri.Hinish@ibm.com

L'obiettivo di Sheri Hinish è semplicemente quello di avere un impatto significativo per i clienti, i colleghi, i partner e le comunità a cui offre i suoi servizi. Aiuta i clienti a progettare e creare supply chain del futuro capaci di valorizzare l'esperienza umana, sostenere strategicamente la gestione e dar vita a cambiamenti che abbiano un impatto e siano equi, responsabili e redditizi. Tra i riconoscimenti di Sheri ci sono: Top Supply Chain Leader 2021 per Supply Chain Digital; Supply & Demand Chain Executive Pro to Know 2022, 2021, 2020 e 2019; People's Choice 2020 Global Woman in Supply Chain Leader; premio Corporate Vision Excellence come Most Influential Leader in Supply Chain & Technology nel 2020 e partner di fiducia per gli insight in materia di supply chain, retail, produzione, sostenibilità e obiettivi di sviluppo della sostenibilità (SDG, Sustainability Development Goals).



Karen Butner

Global Research Lead, IBM Institute for Business Value
[linkedin.com/in/karenvbutner](https://www.linkedin.com/in/karenvbutner)
butner@us.ibm.com

In qualità di Global Research Leader for Virtual Enterprise, Sustainable Supply Chains e Intelligent Workflow Automation dell'IBM Institute for Business Value (IBV), Karen Butner è responsabile degli insight di mercato, delle tendenze di settore e dello sviluppo e della diffusione della leadership di pensiero. L'IBV si avvale di ricerche basate su dati e di analisi di esperti per offrire ai responsabili aziendali spunti di riflessione su trend, opportunità e sfide emergenti. Karen viene spesso invitata a parlare a conferenze internazionali ed è ampiamente citata nelle principali pubblicazioni aziendali e di settore. La sua passione è quella di fornire insight ai clienti per quanto riguarda lo sviluppo di strategie e programmi di miglioramento nel loro percorso di trasformazione digitale.

“Non torneremo mai più al punto in cui eravamo prima.”

CSCO, IBM Think Circle

Risultati principali

Una nuova resilienza

Tieni un piede nel presente e l'altro ben piantato per dare forma al futuro. La pandemia ha evidenziato come la flessibilità e l'adattabilità delle supply chain debbano supportare l'agilità tramite un livello elevatissimo di digitalizzazione e automazione, basate su modelli di gestione del rischio.

Evoluzione della forza lavoro

Le nuove possibilità di lavoro collaborativo ovunque e in qualsiasi momento supportate dalla tecnologia offrono potenti opportunità di virtualizzazione, nonché l'urgenza di riesaminare i workflow mediante nuove relazioni tra uomo e tecnologia.

Umanizzare la sostenibilità

Umanizzare l'emergenza sostenibilità non significa solo concentrarsi sul carbonio, ma anche includere altri rischi critici che possono avere una portata persino maggiore, quali perdita di biodiversità, scarsità d'acqua, inquinamento atmosferico, salute degli oceani e consumo eccessivo.

Accogliere il momento: ostacoli e opportunità

C'è stato moltissimo fermento intorno alle supply chain. L'interruzione dovuta alla pandemia ha aumentato la consapevolezza della complessità delle supply chain e della loro importanza per le nostre comunità ed economie. E adesso alcuni fattori sempre più evidenti, come le pressioni inflazionistiche, hanno aumentato ulteriormente il livello di attenzione (vedi Figura 1). Nel 2022, i responsabili delle supply chain si ritrovano a essere visti sia come buoni che come cattivi, confidenti e consiglieri, con un'autorità rinnovata e una responsabilità ancora più ampia. I Chief Supply Chain Officer (CSCO) devono far fronte a nuove esigenze di sostenibilità, adattabilità e creazione di valore, che possono esporre a nuovi rischi ma anche a maggiori opportunità (vedi Figura 2).

In questo contesto di catalizzazione, l'IBM Institute for Business Value (IBV) ha messo insieme i massimi dirigenti delle supply chain di decine di organizzazioni leader nell'ambito del Think Circle IBM, al fine di esplorare le lezioni e i punti di azione fondamentali per questo momento storico. Sulla base di una serie di discussioni aperte (chiamate Circles) e di una importante ricerca quantitativa su un'ampia gamma di dati relativi ai vertici aziendali, l'IBV ha identificato 5 elementi essenziali per un playbook dedicato ai responsabili delle supply chain per il 2022 e oltre.

Questi 5 imperativi racchiudono le strategie da perseguire per adottare e reinventare la supply chain del futuro. Le aspettative includono la trasformazione digitale, il miglioramento della sostenibilità e l'evoluzione della forza lavoro, mentre le operazioni di approvvigionamento si adattano a soddisfare le esigenze immediate e in evoluzione di clienti, dipendenti, azionisti e della società in generale. “Non torneremo mai più al punto in cui eravamo prima”, ha osservato un CSCO.

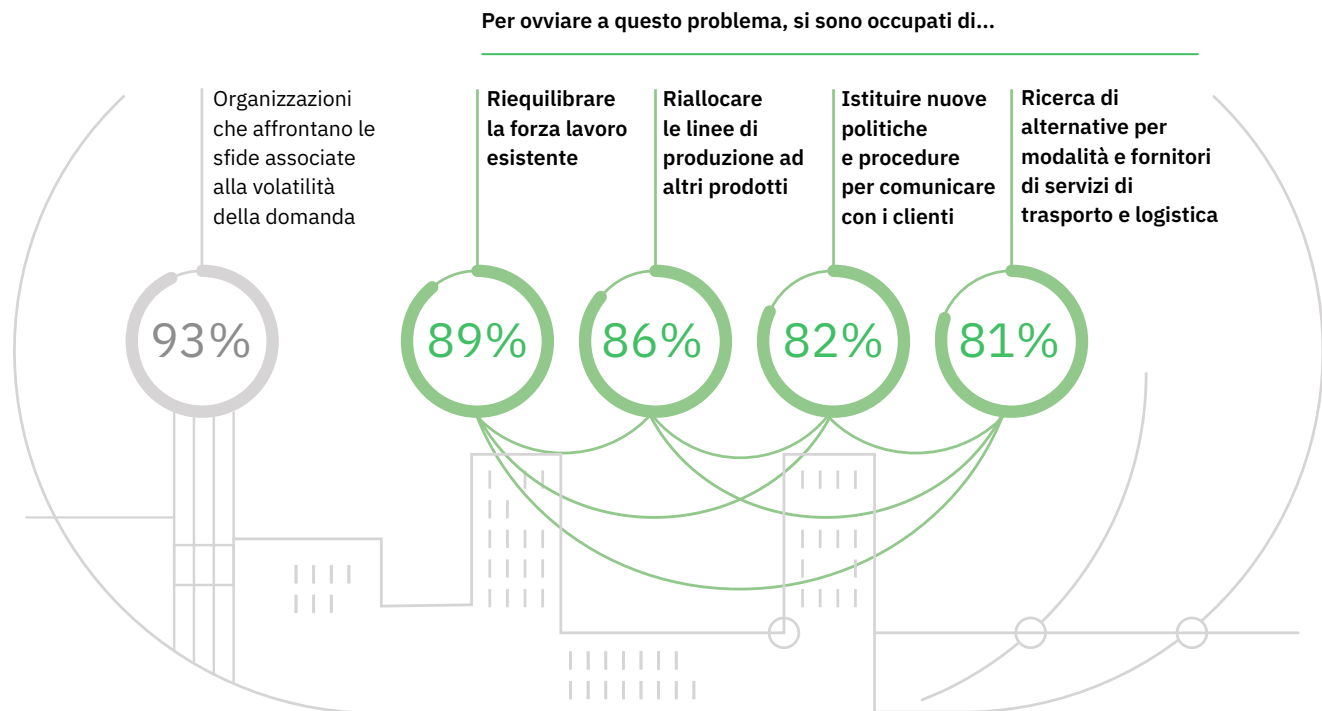
I CSCO che si dimostrano all'altezza di questo momento e adottano iniziative strategiche di maggior valore possono distinguersi, insieme ai propri team e alle proprie organizzazioni. Il playbook per il 2022 e oltre richiede ai CEO la capacità di saper gestire questa tensione tra presente e futuro. Per avere successo oggi è essenziale mantenere l'attenzione sul ruolo futuro delle supply chain.

I CSCO che adottano iniziative strategiche di maggior valore possono distinguersi, insieme ai propri team e alle proprie organizzazioni.

Figura 1

Nuovi ostacoli alla supply chain

I dirigenti delle supply chain hanno faticato per riequilibrare e reinventare le operazioni delle supply chain

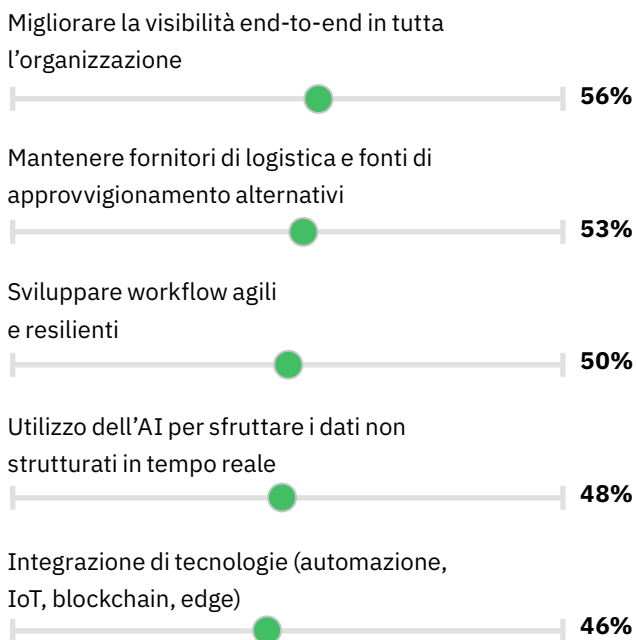


Fonte: IBM Institute for Business Value Smarter Supply Chain Study, 2020. Dati non pubblicati in precedenza.

Figura 2

Nuove opportunità per le supply chain

I CSCO sfruttano un kit in continua espansione di strumenti tecnologici per modernizzare le operazioni della supply chain



Fonte: IBM Institute for Business Value Smarter Supply Chain Study. 2020. Dati non pubblicati in precedenza.

Fattori che causano le interruzioni

I responsabili delle supply chain concordano sul fatto che quella che una volta era considerata una “normale” complessità operativa delle supply chain ha subito un peggioramento a causa di un livello estremo di interruzione in diverse aree:

Domanda: i nuovi modelli di domanda hanno generato un'estrema volatilità, con l'esaurimento di alcuni prodotti e l'accumulo imprevisto di altri.

Reti di approvvigionamento: le carenze di materiali, merci e scorte hanno accentuato la necessità di accelerare il reclutamento dei fornitori e di ampliare la visibilità da parte dell'ecosistema su volumi e collocazioni delle scorte.

Logistica: la mancanza di disponibilità di navi, container, pallet e camion si è combinata con i problemi del cosiddetto “ultimo miglio” e con magazzini dalla capacità limitata.

Forza lavoro: le nuove modalità di lavoro stanno modificando le operazioni della supply chain, così come le lacune nelle competenze, la carenza di talenti, le discrepanze salariali e l'impatto delle cosiddette “grandi dimissioni”.

Sostenibilità: la pressione normativa finalizzata a ottenere operazioni più sostenibili è stata aumentata dalle richieste di consumatori, dipendenti e investitori.

La giusta strategia per la forza lavoro può essere un fattore di differenziazione competitiva, che aiuta i CSCO a svolgere il proprio ruolo di stimolo della crescita e del valore.

Elemento essenziale del playbook n. 1: assicurarsi i talenti giusti per la supply chain

Grandi supply chain richiedono grandi persone, dotate di competenze e talenti pronti per il futuro digitale. Circa la metà della popolazione mondiale contribuisce in qualche modo alla supply chain e quasi il 40% dei posti di lavoro negli Stati Uniti è legato alla supply chain. Per questo identificare e utilizzare i talenti giusti nei modi giusti è un compito più critico e complicato che mai.¹

La pandemia ha cambiato il modo di lavorare di tutte le funzioni aziendali, compresa la supply chain. La flessibilità è fondamentale, poiché le organizzazioni si orientano verso una strategia chiara, reinventata e “aperta” per la gestione della forza lavoro. Tuttavia, per la maggior parte delle organizzazioni questi nuovi sistemi rimangono un “work in progress”. Infatti, uno degli ostacoli più significativi per la leadership, citato in un recente sondaggio IBV da un dirigente su tre, è la promozione della collaborazione tra la forza lavoro post-pandemia mediante meccanismi a distanza.²

Nel frattempo, la competizione per accaparrarsi i talenti si sta intensificando e, per essere competitivi, i responsabili delle supply chain devono reinventare il modo in cui viene svolto il lavoro. In una recente indagine dell'IBV, il 44% dei CSCO ha dichiarato che entro il 2023 le competenze e la reattività della forza lavoro rappresenteranno un importante vantaggio competitivo.³

Questo ambiente fluido rispecchia e deriva dalle nuove scelte dei dipendenti, molti dei quali lasciano occupazioni legate alla supply chain, spesso in posizioni con salario orario nelle operazioni retail, trasporto, logistica e distribuzione, nell'ambito cosiddetto fenomeno delle “grandi dimissioni”.

Il mercato del lavoro sta diventando sempre più dinamico. La pressione al rialzo sui salari deve essere integrata nella pianificazione. Alcuni dipendenti si stanno addirittura auto-sindacalizzando, con forme di rappresentanza collettiva. La spinta è quello di proteggersi dalla perdita di posti di lavoro dovuta all'automazione e, allo stesso tempo, di richiedere iniziative di miglioramento delle competenze per consentire contributi di maggior valore in futuro.

Le nuove possibilità di collaborazione basate sulla tecnologia, tra cui quella di lavorare ovunque e in qualsiasi momento, offrono opportunità importanti, oltre all'urgenza di riesaminare i processi e crearne di nuovi. La virtualizzazione ha aperto la possibilità di sfruttare nuove competenze e capacità attraverso processi e workflow digitali (automatizzati e intelligenti). Questo accesso esteso alle persone di tutta l'organizzazione, da pool di lavoratori più ampi nelle organizzazioni partner e in ecosistemi più ampi, può sbloccare un grande potenziale.

Poiché i CSCO hanno sempre di più la responsabilità di guidare la crescita e di fornire valore, una giusta strategia per la forza lavoro può rappresentare un fattore di differenziazione rispetto alla concorrenza. Attingendo a pool di talenti globali diversi e sconvolgendo i vecchi paradigmi della gestione dei talenti, le organizzazioni ottengono nuove prospettive, che portano a idee e soluzioni innovative e, in ultima analisi, creano nuovo valore.

Elemento essenziale del playbook n. 2: insistere sulla centralità del cliente

L'attenzione ai clienti non è un imperativo sorprendente. I leader aziendali descrivono abitualmente la fonte del proprio valore competitivo nei seguenti termini: “Il rapporto con il cliente è nostro”. Di fatto, in uno studio dell'IBV del 2020, il 61% dei CSCO delle organizzazioni più performanti ha dichiarato che il valore del brand rappresenta il più grande vantaggio competitivo dell'organizzazione.⁴

Ma in questo momento per i dirigenti delle supply chain la centralità del cliente è una panacea, che può definire il loro successo futuro. Nello stesso sondaggio condotto nel 2020 sui CSCO, l'IBV ha rilevato che questi ultimi prevedono di reinventare il modo in cui lavorano per offrire un valore migliore ai clienti, poiché da qui al 2023 i loro modelli di business si sposteranno verso una customer experience personalizzata.⁵

Come possiamo rendere le supply chain un luogo di lavoro piacevole?

“Con le tecnologie di oggi, possiamo reinventare il modo in cui viene svolto il lavoro. Utilizzando l’AI per consentire l’automazione delle attività quotidiane, degli insight, delle risposte e delle azioni, possiamo dare vita a workflow intelligenti e basati sui dati. Le efficienze ottenute ci permettono di concentrarci sulle opportunità future.

“Ciò che è veramente importante quando pensiamo al modo in cui esseri umani e tecnologia interagiscono è il modo in cui rendere le supply chain un luogo di lavoro piacevole. Come possiamo rendere più facile il lavoro delle persone per consentire loro di concentrarsi sugli aspetti strategici e importanti, non solo su quelli urgenti, ma quelli che possono aggiungere più valore?

“È davvero fondamentale pensare di eliminare la ridondanza dei processi, le attività con un valore ridotto, e lasciare che siano le macchine a occuparsene. Come creare processi senza contatto? Siamo in grado di eliminare le richieste transazionali e di guidare processi end-to-end senza interruzioni in una modalità “senza contatto”. Passiamo alla pianificazione touchless. Passiamo alla chiusura touchless delle transazioni finanziarie. Pensiamo a sfidare le prassi del passato così da poter creare un valore reale integrando tecnologia e umanità”.

Jonathan Wright, Managing Partner, Supply Chain & Finance Transformation, Sustainability, IBM

In risposta alla domanda dei clienti, le principali organizzazioni della supply chain si stanno orientando verso l’automazione intelligente per ridurre i costi e migliorare l’efficienza dei workflow. Stanno creando workflow automatizzati, basati sull’AI e dotati di intelligenza predittiva, come ad esempio la risposta dinamica ai clienti, la manutenzione preventiva dei prodotti/servizi e lo stato delle scorte e delle consegne in tempo reale. Questo livello di automazione consente di prendere decisioni supportate dai dati, in modo che le organizzazioni siano in grado di identificare, prioritizzare e consigliare rapidamente le azioni migliori per la risposta, l’azione e la reazione.

In effetti, in un recente sondaggio dell’IBV una porzione trasversale di dirigenti ha citato il miglioramento della customer experience come principale ragione per l’adozione dell’automazione intelligente, superiore anche alla riduzione dei costi e al miglioramento del processo decisionale.⁶ Il miglioramento dell’affidabilità e la riduzione del rischio di interruzioni del servizio clienti sono stati tra i vantaggi citati dai CSCO in uno studio condotto dall’IBV nel 2020.⁷

Stabilire la centralità del cliente deve essere un’azione autentica, hanno dichiarato i CSCO del nostro Think Circle. I clienti riconoscono se un’iniziativa ha solo una finalità di business. E ogni feedback deve essere visto come un’opportunità di miglioramento. Anche se l’organizzazione è concentrata sulla trasformazione interna, sulla costruzione di una pipeline di prodotti o su una serie di miglioramenti operativi, i principali responsabili della supply chain sottolineano che perdere di vista il cliente è inaccettabile. La mappatura dei percorsi decisionali dei clienti, l’offerta di un’esperienza coerente tra i vari canali e la progettazione di workflow che tengano conto dei “momenti importanti” per i clienti possono essere d’aiuto.

Le supply chain possono offrire una differenziazione attraverso una profonda centralità del cliente e, in alcuni casi, una customer experience radicalmente personalizzata. I modelli operativi agili possono fornire informazioni quasi istantanee a supporto degli ecosistemi e dei team fluidi delle unità di lavoro che operano lungo l’intera value chain per offrire esperienze eccezionali presso ogni punto di contatto con il cliente (vedi Figura 3).

Stabilire la centralità del cliente deve essere un'azione autentica. I clienti sono in grado di riconoscere se un'iniziativa ha solo una finalità di business.

Figura 3

La customer experience essenziale

I responsabili ispirano l'innovazione per fornire ai clienti un valore che permetta loro di distinguersi



*Butner, Karen, Tom Ivory, Marco Albertoni e Katie Sotheran. "Automation and the future of work: Creating intelligent workflows across the enterprise." IBM Institute for Business Value. Luglio 2020.

**IBM Institute for Business Value Smarter Supply Chain Study. 2020. Dati non pubblicati in precedenza.

***IBM Institute for Business Value Virtual Enterprise Survey. 2021. Dati non pubblicati in precedenza.

Elemento essenziale del playbook n. 3: adottare la sostenibilità

La sostenibilità e il capitalismo degli stakeholder sono diventati un imperativo per i vertici aziendali. In un recente studio dell'IBV sui CSCO e altri dirigenti di alto livello, il 32% delle organizzazioni ha citato l'aumento delle operazioni sostenibili tra i professionisti aziendali più importanti, e la metà delle organizzazioni ha dichiarato che prevede di passare alla carbon neutrality entro il 2024.⁸

Questa attenzione ha costretto i responsabili delle supply chain a diventare innovatori seriali, così da collegare i problemi sociali e ambientali alle soluzioni aziendali, spesso utilizzando lo scopo come connettore universale. I CSCO più attenti possono collaborare con il Chief Information Officer (CIO) della propria organizzazione per contribuire a questo obiettivo. Il 42% dei CIO coinvolti nello studio condotto dall'IBV nel 2021 ha indicato la sostenibilità come l'area aziendale in cui le tecnologie digitali possono avere il maggiore impatto nei prossimi 3 anni.⁹

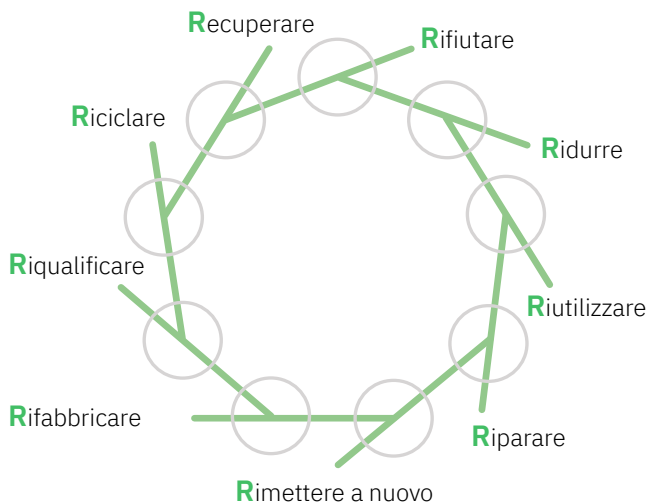
Molti CSCO utilizzano un approccio all'economia circolare per ridurre i problemi di costo a breve termine e concentrarsi sul valore a lungo termine per il cliente. La transizione verso un'economia circolare richiede che i responsabili delle supply chain adottino una nuova mentalità e sviluppino un interesse diverso dal classico approccio "business as usual". I dati provenienti da più fonti (interne, pubbliche, scientifiche, di mercato e così via) possono essere inseriti nei processi aziendali e nel processo decisionale per migliorare i risultati ambientali. La virtualizzazione può sostenere l'economia circolare applicando le "9 R" della circolarità: Rifiutare, Ridurre, Riutilizzare, Riparare, Rimettere a nuovo, Riqualificare, Rifabbricare, Riciclare, Recuperare (vedi Figura 4).¹⁰

Gli strumenti di analisi applicati alla provenienza e alla prevedibilità della supply chain possono contribuire a ridurre gli sprechi e ad allineare i consumi all'approvvigionamento, oltre che migliorare la flessibilità in caso di interruzioni. Si prevede l'emergere di nuovi traini per la riduzione delle emissioni di carbonio e per l'energia rinnovabile, poiché il progresso climatico viene incorporato più profondamente nelle misure di successo di tutte le entità. Inoltre, il 78% dei responsabili delle supply chain ha dichiarato di adottare pratiche aziendali sostenibili dal punto di vista ambientale nelle attività funzionali di pianificazione della domanda e della supply chain, mentre il 72% ha incorporato iniziative di sostenibilità nelle attività funzionali di approvvigionamento e sourcing.¹¹

Figura 4

Ripensare la sostenibilità

I CSCO trovano valore nelle "9 R" della circolarità



Fonte: van Buren, Nicole, Marjolein Demmers, Rob Van der Heijden e Frank Witlox. "Towards a circular economy: The role of Dutch logistics industries and governments." *Sostenibilità*. 2016.

Stiamo costruendo insieme il futuro digitale di una value chain dell'assistenza sanitaria più efficiente, sicura e incentrata sul paziente

"Continuiamo a creare e a rafforzare un consorzio che coinvolge tutta l'industria farmaceutica. 15 grandi aziende farmaceutiche mondiali stanno lavorando per creare una rete di utility blockchain che possa essere collegata al sistema di ciascuna azienda, salvaguardandone al contempo la riservatezza e la sicurezza dei dati. Inoltre, stiamo realizzando applicazioni che consentono di ottenere un livello di connettività che sia affidabile e conforme con l'intera value chain dell'assistenza sanitaria, con le autorità di regolamentazione per il rilascio dei prodotti e con i distributori fino alle cliniche e agli operatori sanitari. Questo ecosistema basato sulla blockchain fornirà informazioni al punto di erogazione, convalidando la qualità e la provenienza del prodotto attraverso tutti gli aspetti del trasporto e della distribuzione alla clinica e al paziente".

Brian Thornley, Associate Vice President, Supply Excellence, MSD Pharmaceuticals

L'analitica applicata alla provenienza e alla prevedibilità della supply chain può contribuire a ridurre gli sprechi e ad allineare i consumi all'approvvigionamento.

La sostenibilità non è solo ambientale o climatica, ovviamente. Troppi responsabili della supply chain non sono riusciti a mettere in atto una serie completa di iniziative e misurazioni ESG (Environmental, Social and Governance) (vedi Figura 5). Una supply chain sostenibile comprende la gestione ambientale, sociale ed economica, con modalità che si sono notevolmente ampliate in seguito

alla pandemia. Il COVID-19 ci ha insegnato che i rischi esistenziali per la salute sono reali, che all'interno dell'economia globale i settori possono unirsi per affrontare insieme un problema e che il benessere dei dipendenti e dei clienti è importante per le organizzazioni quanto le condizioni del pianeta.

Figura 5

Creare una supply chain sostenibile

Le tecnologie integrate contribuiscono a sostenere gli obiettivi ESG



La comunità virtuale: clienti, dipendenti, partner dell'ecosistema

Environment (Ambiente): l'innovazione aperta può aiutare a risolvere alcune delle sfide più difficili per il pianeta

Social: La comunità virtuale estesa supporta l'agilità, la diversità e l'inclusione

Governance: molte sfide ambientali e sociali sono trasversali ai settori industriali e richiedono nuove forme di governance



Virtualizzazione e nuovi modi di lavorare

Environment (Ambiente): il lavoro a distanza può sostenere la decarbonizzazione riducendo lo spazio in ufficio e il pendolarismo

Social: I workflow basati sull'AI sfruttano l'apprendimento continuo e i miglioramenti delle nuove competenze

Governance: i modelli operativi agili e virtuali possono rivelare nuove opportunità di coinvolgimento degli stakeholder



Nuove piattaforme ed ecosistemi aziendali

Environment (Ambiente): la visibilità e la trasparenza della piattaforma migliorano la collaborazione nell'ecosistema

Social: Nuovi insight sulle condizioni di lavoro e sui comportamenti di approvvigionamento supportano la cooperazione sulle risoluzioni

Governance: le piattaforme offrono l'opportunità di promuovere standard etici



Cloud ibrido e tecnologie esponenziali

Environment (Ambiente): gli strumenti di analitica orientati alla prevedibilità operativa possono ridurre gli sprechi e rafforzare il programma dell'economia circolare

Social: i gemelli digitali modellano il mondo fisico per simulare le pratiche sostenibili nelle infrastrutture e influire sulle decisioni

Governance: l'imprenditorialità degli stakeholder può fornire una visione olistica dell'impatto su persone, pianeta, scopo e profitto



Partnership uomo-tecnologia

Environment (Ambiente): la circolarità richiede partnership e piattaforme rese possibili dalla tecnologia

Social: i nuovi modelli di team e la tecnologia creano relazioni orientate allo scopo che escono dall'ambiente domestico per raggiungere la comunità

Governance: le questioni etiche e di governance sorgono man mano che la tecnologia entra nelle nostre vite



Workflow intelligenti e trasparenza

Environment (Ambiente): i workflow intelligenti possono monitorare e fornire informazioni sulla gestione di energia, acqua e rifiuti

Social: i clienti e i dipendenti fanno scelte di acquisto e di lavoro basate sulla fiducia nei valori dell'organizzazione

Governance: una maggiore visibilità e trasparenza può trasformare il modo in cui le economie operano e governano

Fonte: IBM Institute for Business Value analysis.

In questo modo, gli sforzi verso la sostenibilità devono affrontare le sfide ambientali promuovendo la riduzione dei gas serra e la carbon neutrality, la gestione dell'acqua, l'inquinamento atmosferico, la salute degli oceani, la biodiversità, la gestione dell'energia e così via, ma devono anche includere benessere dei dipendenti, ambienti di lavoro diversificati ed equi e relazioni etiche con i fornitori. Da un punto di vista commerciale, questo tipo di sforzi consente alle organizzazioni di differenziarsi trasformando le sfide ambientali e sociali in opportunità di mercato che possono portare benefici sia alla società che alla singola impresa. Queste pratiche integrate di sostenibilità aziendale possono creare un valore duraturo del brand e un vantaggio competitivo.

Elemento essenziale del playbook n. 4: investire nell'automazione

I CSCO che hanno partecipato al nostro Think Circle dichiarano di voler mettere insieme automazione ed esseri umani per migliorare il lavoro di questi ultimi (vedi Figura 6). La tecnologia dei sensori, la potenza di calcolo e l'edge computing possono fornire ai lavoratori digitali e ai robot solide capacità di AI. In una recente ricerca dell'IBV, i CSCO hanno dichiarato di aspettarsi un valore superiore all'aumento dell'efficienza quando applicano l'automazione intelligente: dal miglioramento della customer experience a tempi di risposta più rapidi.¹²

Quando le operazioni fisiche vengono automatizzate e digitalizzate tramite la robotica (droni, robot), l'automazione robotica dei processi e i workflow intelligenti, il valore fornito dai dipendenti può essere notevolmente amplificato. La combinazione di lavoratori fisici e lavoratori digitali favorisce la velocità operativa con operazioni a contatto ridotto o nullo nei settori della produzione, della distribuzione, dei trasporti e della manutenzione degli asset di assistenza sul campo.

Secondo i CSCO, l'implementazione dell'automazione non è priva di criticità. Tra gli ostacoli citati in un recente studio dell'IBV ci sono: il perfezionamento di strategie interne con obiettivi e risultati chiari (rilevato dal 43% degli intervistati), la necessità di reingegnerizzare il disallineamento dei workflow per supportare il processo decisionale automatizzato (42%) e la maggiore complessità dell'architettura IT necessaria per l'implementazione e la scalabilità (42%).¹³

Questo è un vero e proprio invito all'azione

“Dobbiamo umanizzare l'emergenza sostenibilità. Si tratta di un invito all'azione: la relazione che circonda l'equità per tutti. Stiamo guardando il problema del carbonio con il paraocchi. Molti dirigenti parlano solo di transizioni Net Zero. Esistono altri rischi critici di portata maggiore, tra cui: perdita di biodiversità, scarsità d'acqua, inquinamento atmosferico, salute degli oceani e consumo eccessivo. La sostenibilità rappresenta il prossimo impatto sull'intero sistema e le supply chain sono in prima linea per dare vita a un pianeta migliore per tutti noi”.

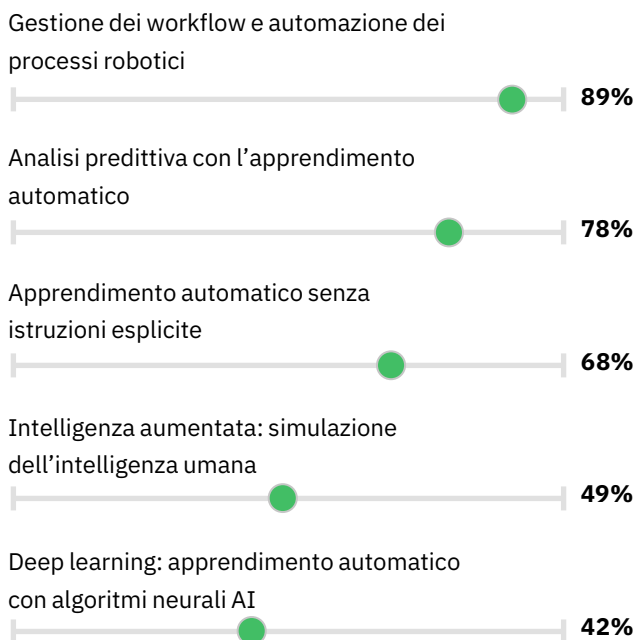
Sheri Hinish, Sustainability Services Leader, IBM

Quando uomini e macchine lavorano in tandem, l'obiettivo è elevare il valore creato da tutti.

Figura 6

Da emergente a essenziale

L'automazione intelligente offre nuovi strumenti per alimentare la sofisticazione della supply chain



Fonte: Butner, Karen, Tom Ivory, Marco Albertoni e Katie Sotheran. "Automation and the future of work: Creating intelligent workflows across the enterprise." IBM Institute for Business Value. Luglio 2020. D. In che misura la vostra organizzazione ha implementato le seguenti tecnologie? 3, 4, 5. pilota, produzione completa, scalate in tutta l'azienda.

Ciononostante, l'opportunità di business legata a queste sfide è condivisa da tutta l'organizzazione. Infatti, l'80% dei dirigenti di tutte le funzioni le cui organizzazioni stavano scalando l'automazione intelligente ha previsto che entro il 2023 la propria organizzazione avrebbe superato la concorrenza in termini di crescita dei ricavi.¹⁴

Superando i disallineamenti, i CSCO possono estendere la connettività end-to-end tra gli attori della supply chain che contribuiscono a essa. L'uso dei gemelli digitali può virtualizzare i modelli con cui simulare e analizzare l'automazione digitale applicata al mondo concreto. (Un gemello digitale è la rappresentazione virtuale di un oggetto o sistema fisico durante il suo ciclo di vita, creata utilizzando dati in tempo reale e altre fonti per consentire l'apprendimento e il ragionamento e nel contempo ricalibrarsi dinamicamente per migliorare il processo decisionale). L'innovazione guidata dai dati può supportare anche le strategie di segmentazione e localizzazione. Molti CSCO stanno integrando i principi di segmentazione nei propri parametri di modellazione della supply chain, in modo da poter automatizzare il processo decisionale utilizzato nella progettazione delle supply chain. Stanno creando regole sotto forma di algoritmi.

Con l'automazione estrema, la forza lavoro umana potrebbe essere sottoposta a nuove pressioni, con gli algoritmi che si occupano dei compiti ripetitivi mentre i dipendenti vengono frammentati in ambienti di lavoro remoti. Per ottimizzare la collaborazione tra uomo e macchina in tutte le attività della supply chain, i più importanti CSCO stanno dando priorità alla riqualificazione dei talenti della forza lavoro affinché svolgano compiti di maggior valore, quali l'analisi e il monitoraggio dei workflow. Quando uomini e macchine lavorano in tandem, l'obiettivo è quello di elevare il valore creato da tutti.

L'accelerazione digitale è il nuovo mantra

“L'accelerazione digitale è il nuovo mantra. Bilanciamento continuo. Dobbiamo mantenere il massimo dell'attenzione sul processo decisionale basato sui dati. Migliorare la visione digitale della supply chain: gemelli digitali per tutto. Migliorare gli algoritmi. Migliorare anche la fluidità dell'organizzazione”.

Dr. Dirk Holbach, Corporate Senior Vice President and Chief Supply Chain Officer, Henkel

Elemento essenziale del playbook n. 5: modellare il rischio in nuovi modi

“I CSCO devono avere un piede nel presente e l'altro ben piantato nel futuro per gestire il presente e plasmare il futuro”, ci ha detto un CSCO. Ciò forse vale soprattutto per l'analisi e la mitigazione dei rischi della supply chain. La pandemia ha evidenziato come la flessibilità e l'adattabilità delle supply chain debbano supportare la resilienza e la gestione del rischio, facilitando lo sviluppo e l'espansione dei dati relativi alla domanda e dei segnali relativi alle scorte in tempo reale. Un recente studio di benchmarking dell'IBV ha rivelato che il 71% delle organizzazioni condivide in misura significativa i dati di domanda e offerta in tempo reale.¹⁵

Queste realtà di rischio più intenso stanno spingendo i CSCO e le operazioni di supply chain oltre le metodologie di pianificazione tradizionali. I modelli operativi stanno diventando sia predittivi che proattivi per anticipare i problemi e prepararsi a quelli imprevedibili.

Alcune organizzazioni stanno biforcando le proprie supply chain in due modalità basate su due filosofie diverse. La prima segue un approccio predittivo, che sfrutta le efficienze grazie all'utilizzo di modalità avanzate di analisi, modellazione dei dati e automazione per garantire l'affidabilità e offrire un'esperienza senza attriti. L'altra modalità è più proattiva e affronta l'elevata variabilità e le interruzioni impreviste adottando tecnologie esponenziali (AI, edge computing, workflow intelligenti e persino quantistici) per utilizzare i dati immediati in tutta la supply chain, compresi i fornitori di livello 2, 3 e 4. Secondo i CSCO, queste duplici capacità aiutano un'azienda a essere “always on”, fornendo continuità nei mercati dinamici e consentendo al contempo di rimanere concentrata sul futuro.

Un'altra modalità strategica che i CSCO stanno adottando è quella di passare dal vantaggio competitivo di costo a quello di rischio. L'accento è posto su modelli di approvvigionamento diversificati, tra cui la localizzazione e la quasi delocalizzazione della produzione per creare resilienza rispetto al rischio.

Altri CSCO si affidano a modelli di segmentazione per controllare il rischio. La suddivisione in segmenti della supply chain consente di porre l'accento su una collaborazione più stretta con quei fornitori che vantano competenze e capacità differenziate. Questi sistemi di modellazione possono offrire una segmentazione in base alla volatilità, al valore, alla frequenza di approvvigionamento e agli orizzonti di dimensione dei lotti.

Un ulteriore modello di rischio da considerare: quello creato in base alle politiche specifiche di un Paese. La pandemia ha interrotto la produzione in alcune località che, fino a quel momento, alimentavano le forniture globali. Come reazione, quasi tutti i Paesi stanno cercando di approvvigionarsi almeno in parte all'interno dei propri confini. Alcuni fornitori governativi richiedono esplicitamente una certa quantità di prodotti locali. Le industrie, soprattutto quelle che hanno un forte legame con il governo, devono valutare l'equazione rischio-costi delle varie politiche governative rispetto alle proprie reti di approvvigionamento.

Alla luce di questi nuovi requisiti e strumenti di rischio, non sorprende che il 50% dei leader organizzativi citi i "workflow infusi di tecnologia" come una delle aree più importanti di vantaggio competitivo per i prossimi 3 anni, secondo un sondaggio dell'IBV del 2021.¹⁶ Questi progressi tecnologici e di dati possono fornire insight in tempo reale e processi decisionali automatizzati, contribuendo a ridurre i profili di rischio. Inoltre, consentono alla forza lavoro umana di concentrarsi su situazioni e condizioni ad alto valore e alta volatilità che meritano particolare attenzione.

Abbiamo imparato una nuova lezione importante

“Le complessità della digitalizzazione, i requisiti della supply chain, le interruzioni della supply chain, gli ecosistemi, le tecnologie di riciclaggio e simili... È letteralmente impossibile avere qualcuno che colleghi tutti i punti. È qui che entrano in gioco il talento e la diversità. Se non si dispone di una forza lavoro diversificata, è impossibile gestire questo livello di complessità. Abbiamo imparato una nuova lezione importante. Dobbiamo ripensare e riprogettare l'organizzazione e le sue supply chain del futuro”.

Jeroen Diderich, Vicepresidente e Direttore generale, Label and Graphic Materials, Avery Dennison Corp.

Guida operativa

Plasmare il futuro delle supply chain

“Qual è la prossima generazione della supply chain?” ha chiesto un CSCO globale nel nostro Think Circle. “Abbiamo bisogno di una collaborazione stretta, di partnership tecnologiche più strette con partner strategici che condividano i dati, dati affidabili e sicuri e dobbiamo stimolare l’integrazione, che storicamente è sempre stata legata alla proprietà. La trasformazione digitale in tutte le aree aziendali è un must: analisi dei dati, processi decisionali basati sui dati”.

Un tempo le supply chain si misuravano mediante il parametro della perfezione. L’IBV prevede che in futuro le realtà migliori saranno misurate in base al loro livello di resilienza e agilità nell’adattarsi e andare oltre. Dovranno essere definite da talenti di livello mondiale, disponibili ovunque e focalizzati su una customer experience eccezionale. Potranno essere basate su nuove tecnologie e su dati in grado di intercettare quote di mercato attraverso una visibilità end-to-end, a cui si potrà accedere dalla fabbrica, da un camion per le consegne o da una torre di controllo abilitata dall’AI. Devono operare in modo sostenibile, riducendo i costi e scoprendo nuove opportunità. E tutti questi elementi possono combinarsi per creare strutture di gestione del rischio più adattabili ed efficaci.

L’esplosione massiccia di origini di dati e di micro-insight nati dalla digitalizzazione estrema offre l’opportunità di risolvere problemi complessi in tutte queste aree. Tuttavia, poiché i dati e le informazioni sono la materia prima di nuovi workflow automatizzati, il valore di tali dati dipende in larga misura dalla trasparenza, dalla fiducia e dalla sicurezza delle loro origini (aziendali interne, ecosistema dei partner della supply chain, insight sui clienti). Questi fattori dovrebbero essere presi in considerazione dai numerosi CSCO che stanno creando piattaforme abilitate all’AI per una visibilità condivisa nei loro ecosistemi.

Per sviluppare e gestire una supply chain più ottimizzata nel 2022 e oltre, i CSCO dovrebbero porsi le seguenti domande:

Stiamo facendo tutto il possibile per identificare, responsabilizzare, riqualificare e aggiornare i migliori talenti della supply chain?

- Stiamo esplorando continuamente nuove modalità di lavoro e di collaborazione virtualizzata?
- Stiamo aggiornando i nostri approcci al reclutamento, alla retribuzione e alla tracciabilità delle carriere per adeguarli alla mutevolezza del mercato dei talenti?
- Stiamo potenziando un più ampio bacino di manodopera attraverso gli ecosistemi e concentrando le nostre risorse umane su compiti di maggior valore?

Stiamo focalizzando e anticipando l’evoluzione delle esigenze dei clienti?

- Consideriamo ogni singolo feedback come un’opportunità di miglioramento?
- Stiamo esplorando delle customer experience radicalmente personalizzate e fornendo insight quasi istantanei presso ogni punto di contatto con il cliente?
- Stiamo mappando i percorsi decisionali dei clienti, fornendo una customer experience coerente tra i vari canali e progettando i workflow con un’attenzione ai “momenti importanti” per i clienti?

Guida operativa (continua)

Abbiamo fatto della sostenibilità una delle nostre principali priorità aziendali?

- Stiamo rendendo operativa una serie completa di iniziative e misurazioni ambientali, sociali ed economiche?
- Stiamo approcciando la sostenibilità come innovatori seriali, collegando le questioni ambientali e sociali alle soluzioni aziendali?
- Stiamo collaborando con i CIO per applicare le tecnologie digitali alle sfide e alle opportunità legate alla sostenibilità?

Stiamo investendo in modo coerente nel potenziale a breve e lungo termine dell'automazione?

- Stiamo fornendo solide funzionalità di AI e automazione per accelerare gli insight e i processi decisionali e potenziare i nostri talenti umani?
- Stiamo estendendo la connettività end-to-end tra gli attori della supply chain che contribuiscono al processo?
- Stiamo integrando i principi di segmentazione nei parametri di modellazione della supply chain, inserendo le regole negli algoritmi?

Stiamo esplorando nuovi modelli di rischio per amplificare la resilienza?

- Stiamo sperimentando al di là delle metodologie di modellazione tradizionali?
- Ci stiamo concentrando su approcci sia predittivi che proattivi per anticipare meglio gli scenari probabili e prepararci a quelli imprevedibili?
- Stiamo implementando dei flussi di lavoro “infusi di tecnologia” per fornire insight in tempo reale, processi decisionali automatizzati e profili di rischio ridotti?

Notes and sources

- 1 “The Hot Supply Chain Management Job Market: How to Take Advantage.” Supply Chain Careers. <https://supplychaincareers.com/supply-chain-management-job-market/#>
- 2 IBM Institute for Business Value Virtual Enterprise Survey. 2021. Previously unpublished data.
- 3 IBM Institute for Business Value Smarter Supply Chain Study. 2020. Previously unpublished data.
- 4 Ibid.
- 5 Ibid.
- 6 Butner, Karen, Tom Ivory, Marco Albertoni, and Katie Sotheran. “Automation and the future of work: Creating intelligent workflows across the enterprise.” IBM Institute for Business Value. July 2020. Previously unpublished data. <https://ibm.co/automation-workflows>
- 7 IBM Institute for Business Value Smarter Supply Chain Study. 2020. Previously unpublished data.
- 8 “The Virtual Enterprise: The Urgency of Sustainability and Impact.” IBM Institute for Business Value. November 2021. <https://ibm.co/virtual-enterprise-sustainability>
- 9 “The 2021 CIO Study. The CIO Revolution: Breaking barriers, creating value.” IBM Institute for Business Value. November 2021. <https://ibm.co/c-suite-study-cio>
- 10 van Buren, Nicole, Marjolein Demmers, Rob Van der Heijden, and Frank Witlox. “Towards a circular economy: The role of Dutch logistics industries and governments.” Sustainability. 2016. <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/7/647/htm>
- 11 Balta, Wayne, Manish Chawla, Jacob Karl Dencik, and Spencer Lin. “Sustainability as a transformation catalyst: Trailblazers turn aspiration into action.” IBM Institute for Business Value. January 2022. Previously unpublished data. <https://ibm.co/sustainability-transformation>
- 12 Butner, Karen, Tom Ivory, Marco Albertoni, and Katie Sotheran. “Automation and the future of work: Creating intelligent workflows across the enterprise.” IBM Institute for Business Value. July 2020. <https://ibm.co/automation-workflows>
- 13 Ibid.
- 14 Butner, Karen, Tom Ivory, Marco Albertoni, and Katie Sotheran. “Automation and the future of work: Creating intelligent workflows across the enterprise.” IBM Institute for Business Value. July 2020. <https://ibm.co/automation-workflows>
- 15 IBM Institute for Business Value Benchmarking Study, Supply Chain Planning. 2021. Previously unpublished data.
- 16 IBM Institute for Business Value Virtual Enterprise Survey. 2021. Previously unpublished data.

Report correlati

The Magic of Extended Intelligent Workflows

“The Virtual Enterprise: The magic of extended intelligent workflows.” IBM Institute for Business Value. Settembre 2021. <https://ibm.co/virtual-enterprise-intelligent-workflows>

The Urgency of Sustainability and Impact

“The Virtual Enterprise: The Urgency of Sustainability and Impact.” IBM Institute for Business Value. Novembre 2021. <https://ibm.co/virtual-enterprise-sustainability>

The 2021 CIO Study

“The 2021 CIO study: The CIO revolution.” IBM Institute for Business Value. Novembre 2021. <https://ibm.co/c-suite-study-cio>

Informazioni sugli insight degli esperti

Gli insight degli esperti rappresentano le opinioni dei leader di pensiero su argomenti aziendali e tecnologici di attualità. Si basano su conversazioni con i principali esperti in materia di tutto il mondo. Per ulteriori informazioni, contatta l'IBM Institute for Business Value all'indirizzo iibv@us.ibm.com.

© Copyright IBM Corporation 2022

IBM Italia S.p.A.

Circonvallazione Idroscalo
20054 Segrate (Milano)
Italia
Prodotto negli Stati Uniti d'America
Febbraio 2022

IBM, il logo IBM e ibm.com sono marchi o marchi registrati di International Business Machines Corp., registrati in diversi Paesi del mondo. Altri nomi di prodotti e servizi potrebbero essere marchi di proprietà di IBM o di altre società. Un elenco aggiornato dei marchi IBM è consultabile sul web alla pagina “Copyright and trademark information” disponibile all'indirizzo: ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Le informazioni contenute nel presente documento sono aggiornate alla data della prima pubblicazione e potrebbero essere modificate da IBM senza alcun preavviso. Non tutte le offerte sono disponibili in tutti i Paesi in cui IBM opera.

LE INFORMAZIONI FORNITE NEL PRESENTE DOCUMENTO SONO DA CONSIDERARSI “NELLO STATO IN CUI SI TROVANO”, SENZA GARANZIE, ESPLICITE O IMPLICITE, IVI INCLUSE GARANZIE DI COMMERCIALIZZABILITÀ, DI IDONEITÀ PER UN PARTICOLARE SCOPO E GARANZIE O CONDIZIONI DI NON VIOLAZIONE. I prodotti IBM sono coperti da garanzia in accordo con termini e condizioni dei contratti sulla base dei quali vengono forniti.

Il presente report è da intendersi unicamente come guida generica. Non va considerato sostitutivo di una ricerca dettagliata né è da intendersi come esercizio di giudizio professionale. IBM declina ogni responsabilità in merito a qualsivoglia perdita subita da qualsiasi azienda o persona che abbia fatto affidamento sulla presente pubblicazione.

I dati utilizzati nel presente report possono essere tratti da fonti terze e IBM non è tenuta a verificare, convalidare o controllare in modo indipendente tali dati. I risultati dell'uso di tali dati sono forniti “così come sono” e IBM non rilascia alcuna dichiarazione o garanzia, esplicita o implicita.

