

Supply chain: i top trend 2017

Soddisfare il cliente portando
valore all'azienda



Indice

Introduzione: I consumatori si aspettano molto dal vostro brand - siete all'altezza della sfida?	3
Trend 1: Aumentare la visibilità, la resilienza e il valore della supply chain, sfruttando i Big Data e l'Analytics.....	4
Trend 2: Essere veloci soddisfacendo le aspettative dei clienti.....	5
Trend 3: Creare una filiera allineata alla domanda.....	6
Trend 4: Passare dalla cabina di pilotaggio alla torre di controllo	7
Trend 5: Utilizzare il cognitive analytics per far leva sul valore dei dati.....	8
Trend 6: Potenziare il knowledge management grazie alle tecnologie cognitive	9
Trend 7: Incentivare l'adozione della blockchain.....	10
Il punto di vista dei partner	11

I consumatori si aspettano molto dal vostro brand - siete all'altezza della sfida?



Lori Webber,
Director of Marketing,
Watson Supply Chain

Mettiamo per un attimo da parte il nostro ruolo di professionisti. Poniamoci nei panni del consumatore. Immaginiamo quando ieri sera si è recato di corsa al supermercato per prendere le ultime cose per la cena. O immaginate quando voi stessi vi siete concessi finalmente l'acquisto di quell'oggetto che desideravate da tempo. In questi situazioni, quando cercate il pollo allevato all'aperto o la cuffia Virtual Reality (VR), l'essere riuscito ad acquistare ciò che più desiderate vi farà sentire appagati.

Ma, purtroppo, non sempre i clienti riescono a soddisfare i loro bisogni. A volte capita che il vostro prodotto X preferito sia esaurito. Oppure venite avvisati che il pacco ordinato è in ritardo a causa delle avverse condizioni meteo. O peggio ancora, il vostro retailer di fiducia finisce in prima pagina per uno scandalo legato alla gestione del personale. Le motivazioni e il livello di insoddisfazione dei clienti possono variare. Ma questi scenari hanno una causa comune: l'inadeguatezza della supply chain.

Il problema non dipende dalla mancanza di impegno. In qualità di operatori della supply chain (ora potete tornare ad indossare i vostri panni di professionisti), comprendete le infinite interconnessioni e la valutazione costante del rischio - il numero incalcolabile di transazioni, comunicazioni e processi mirati a soddisfare la domanda del cliente.

Recentemente ho letto che il 65% del valore dei prodotti o dei servizi di un'azienda dipende dai fornitori e dalla supply chain¹ (Non vi sentite per nulla sotto pressione vero?). Pensate al ruolo della supply chain rispetto ai valori più importanti per il cliente: qualità del prodotto, prezzo e disponibilità. È facile capire il suo enorme impatto, non solo per sulla soddisfazione del cliente e per l'affinità del brand, ma anche in termini di profittabilità.

Anche nell'era in cui l'innovazione segna la differenza tra successo e stagnazione, l'importanza strategica della supply chain per il business sta crescendo a ritmo incessante. Parlando con i nostri clienti, sono emerse esperienze di innovazione, generate dalla collaborazione con i fornitori.

Ma, allo stesso tempo, ci sono ostacoli importanti da superare. Secondo un sondaggio condotto su oltre 400 responsabili della supply chain,² la mancanza di visibilità e trasparenza è il più grande ostacolo.³ Non è una sorpresa, considerata l'esplosione dei dati. I dati sono ovunque, dispersi in processi, fonti e sistemi diversi.

Inoltre, dobbiamo considerare la velocità del cambiamento. L'era digitale mette sotto pressione costante i dipendenti. In che modo possiamo innalzare il livello del personale e dotarlo delle conoscenze, delle competenze e degli strumenti necessari per agire in modo proattivo e non reattivo?

Le sfide sono grandi, ma l'opportunità che generano è altrettanto grande. Insieme, possiamo sfruttare la tecnologia a nostro vantaggio per realizzare supply chain più intelligenti e solide. Nelle pagine seguenti vengono evidenziate i trend più rilevanti, tra i quali emergono molte parole chiave tra cui analytics, cognitive e blockchain. Il valore di queste tecnologie viene misurato in base al risultato. Ma queste nuove tecnologie stanno facendo emergere i punti deboli del nostro ecosistema e ci consentono di intervenire? Sanno cogliere le reazioni dei clienti?

Fateme lo sapere: scrivi su Twitter a [@IBMSupplyChain](https://twitter.com/IBMSupplyChain)

1. CAPS Research, Institute for Supply Management, Cross-Industry Report of Standard Benchmarks

2. IBM® Institute for Business Value (IBV) Global Chief Supply Chain Officer (CSCO) Study

3. IDC FutureScape: Worldwide Big Data and Analytics 2016 Predictions.

Trend 1: Aumentare la visibilità, la resilienza e il valore della supply chain, sfruttando i Big Data e l'Analytics



Rob Allan,
Global Lead: L'offerta di
Supply Chain Analytics
per Watson Supply Chain

Anche se il concetto di Big Data è molto diffuso sui media e nel business, le definizioni possono variare notevolmente. Per Big Data si può intendere l'estrazione di enormi quantità di dati, tra cui dati non strutturati provenienti dai social media, dati in tempo reale e molto altro ancora.

Indipendentemente dalla definizione, le aziende stanno iniziando a comprendere e a scoprire come utilizzare le soluzioni di Big Data per analizzare un'ampia gamma di informazioni. Così, un numero sempre crescente di aziende sta raggiungendo importanti risultati di business.

Quasi la metà delle imprese dispone attualmente di una roadmap per sviluppare iniziative che fan leva sui Big Data e circa il 30% ha implementato o sta implementando soluzioni di Big Data e Analytics, sia come progetti pilota che su vasta scala.¹

Due trend importanti stanno promuovendo l'adozione dei programmi di Big Data e Analytics:

1. La digitalizzazione di qualsiasi documentazione sta generando enormi volumi di dati in tempo reale in numerosi settori d'industria

2. Le tecnologie e le tecniche avanzate di analytics consentono alle aziende di estrarre insight dai dati con più precisione e velocità.

Alcune aziende sono meno propense nell'adottare soluzioni di Big Data e Analytics.

Questo è un gap da colmare velocemente considerata l'importanza e la complessità della supply chain. Pensate al valore derivante dalla possibilità di seguire il prodotto lungo tutta la supply chain, dal fornitore al cliente.

La riconciliazione degli ordini in corso del cliente con gli ordini ai fornitori è fondamentale. È fondamentale per definire la capacità di risposta di un'azienda in caso di interruzioni delle attività (dovute, ad esempio, a fattori quali avverse condizioni meteo, ritardi nei termini di consegna, problemi di qualità, picchi di domanda, ecc).

Per migliorare visibilità e resilienza, le imprese hanno bisogno di un sistema per individuare, valutare e comunicare i dati critici in tutta la supply chain. Nonostante la sua importanza, la visibilità end-to-end (E2E), in passato, è stata difficile da raggiungere. In pratica, le informazioni aziendali sono isolate in silos. I dati segmentati vengono utilizzati nei singoli silos, e non nell'intera supply chain. Inoltre, ogni fornitore e cliente ha un proprio silos, non condiviso con le altre parti coinvolte nella supply chain.

Questi sono i presupposti per pensare ad un'iniziativa, in ambito Big Data e Analytics. Il processo di eliminazione di questi silos e di consolidamento della visibilità completa richiede di lavorare su alcune aree:

- **Processi:** dalla pianificazione all'esecuzione, i processi devono essere condivisi tra tutti i reparti dell'intera azienda. La pianificazione della domanda migliora la capacità dei fornitori di soddisfare gli ordini. La gestione dei rischi (Risk Management, RM) è essenziale per ridurre al minimo le interruzioni della supply chain
- **Ecosistema:** i dati devono essere condivisi tra le funzioni aziendali e all'esterno dell'azienda. La collaborazione favorisce la fiducia tra i diversi interlocutori. La condivisione delle informazioni in tutta la supply chain unisce gli attori della filiera e consente di controllare il processo end to end.
- **Tecnologia:** nella condivisione delle informazioni tra i diversi interlocutori, la condivisione dei dati tra i diversi sistemi è una vera e propria sfida. Ad esempio, in che modo è possibile collegare un'azienda, dotata di un sistema di Enterprise Resource Planning (ERP) con un fornitore che gestisce la propria attività su un foglio di calcolo? Le soluzioni di cloud computing e di data analytics sono in grado di risolvere queste esigenze.

Una soluzione di Big Data e Analytics può fornire le informazioni adeguate per colmare le lacune della supply chain, permettendo una risposta univoca e coordinata alle problematiche, e migliorando il processo decisionale e le performance.

1. IBM IBV, 'Analytics: A blueprint for value'

Trend 2: Essere veloci soddisfacendo le aspettative dei clienti



Michael O'Leary,
Director, Procurement
Solutions and Watson
Supply Chain Insights

Le organizzazioni che si occupano della supply chain devono stare al passo con la crescente velocità del business. La velocità è un tema fondamentale per riuscire a garantire la consegna e mantenere la qualità della fornitura, soprattutto per le tipologie di materie prime con forti vincoli. Inoltre, è essenziale soddisfare le aspettative dei clienti.

Il Dr. Robert Handfield, Executive Director di Supply Chain Resource Cooperative (SCRC), sottolinea come la posta in gioco sia elevata. “Sopravvivranno soltanto le aziende che si adattano più rapidamente e risponderanno meglio al cambiamento”, scrive, riferendosi a quelle aziende che non riusciranno a stare al passo con i cambiamenti.

Le organizzazioni moderne che si occupano di supply chain devono puntare su due temi fondamentali per restare leader nel mercato:

1. Avere visibilità nell'intera supply chain end to end
2. Un sistema collaborativo che consenta la collaborazione tra le diverse funzioni aziendali.

In sintesi, velocità = visibilità + collaborazione.

Prendiamo per prima cosa il tema della visibilità. Per velocizzare la collaborazione, i team addetti alla supply chain e quelli interfunzionali devono

avere la visibilità completa su tutta la supply chain. Hanno inoltre bisogno di immediatezza. Devono essere in grado di rispondere facilmente alle domande critiche, come ad esempio: Qual è lo stato delle forniture in entrata? Qual è il rapporto tra la previsione delle forniture future e la domanda dell'ultimo periodo? Quanto è variabile la domanda futura? Gli ordini dei clienti, sia in termini di volume che di assortimento, sono allineati alla domanda stimata? Sono presenti problematiche sulla qualità che potrebbero influenzare l'offerta futura? E cosa si può dire della capacità produttiva e del fulfillment?

Per rispondere a tutte queste esigenze, le aziende leader stanno sviluppando attività per migliorare la visibilità sui propri sistemi di registrazione (ad esempio, ERP, logistica, vendite, ecc.). Ciò consente di rilevare eventuali condizioni anomale grazie ad avvisi predittivi e insight derivati dai dati raccolti.

I dati della supply chain e gli analytics sono fondamentali per ottenere questo tipo di visibilità. Quasi tre quarti dei dirigenti informatici prevedono che continuerà ad accelerare la velocità con cui i dirigenti senior si aspettano di accedere ai nuovi insight basati sui dati.¹

Altrettanto importante per la visibilità è una collaborazione efficiente. Per garantire la consegna rapida dei prodotti è necessario uno stretto coordinamento tra le diverse funzioni: sviluppo, ingegneria, evasione degli ordini, garanzia di fornitura, gestione della logistica, pianificazione della domanda, approvvigionamento strategico, operazioni di procurement, produzione e gestione delle scorte - per non parlare dei servizi condivisi

come quelli di carattere legale, finanziario, ecc.

Si prevede un cambiamento sconvolgente della “tipica” supply chain, dovuto alle fluttuazioni della domanda, ai vincoli di approvvigionamento, ai difetti di qualità, alle condizioni atmosferiche o ad altre cause. I cambiamenti improvvisi, per natura, coinvolgono spesso l'intera organizzazione e i partner. Pertanto, è importante considerare delle alternative per affrontare questi ostacoli: spedizioni veloci, fonti di approvvigionamento aggiuntive, ingegneria fuori specifica, cambiamenti di progettazione, modellazione della domanda, produzione/sedi operative alternative e molto altro ancora.

Il punto è che, per prendere decisioni ottimali concernenti costi, qualità e consegne, devono essere coinvolte diverse parti, interne ed esterne, di molte funzioni. L'individuazione e il collegamento dei responsabili decisionali interessati può essere piuttosto impegnativo, ma consente di raggiungere l'allineamento multifunzionale.² Ecco perché le migliori organizzazioni della supply chain continuano ad adoperarsi per promuovere una collaborazione rapida.

Un dato è certo: nel mondo del business attuale, in rapido movimento, rispondere all'esigenza della velocità non è semplicemente auspicabile, è fondamentale.

1. IBM IBV, Analytics: *The Speed Advantage*, 2015

2. Supply Chain Insights, LLC Cross-Survey Analysis, 2015.

Trend 3: Sulla base della visibilità dei dati, i leader della supply chain sviluppano reti di valore orientate alla domanda



Chris Cameron,
Worldwide Sales Lead
SaaS Supply Chain

Le aziende si trovano ad affrontare aspettative dei clienti più elevate che prendono a paragone Amazon in termini di personalizzazione, disponibilità e visibilità della consegna dei prodotti. Queste esigenze si inseriscono nel contesto operativo di una supply chain che dà la priorità al risparmio grazie alla riduzione dei costi operativi e dell'assistenza.¹

Tutto questo, combinato con i progressi tecnologici, sta spingendo le aziende Fortune 1000 a far evolvere le proprie supply chain in reti di valore basate sulla domanda o demand-driven networks (DDVNs) - termine coniato da Gartner. Le DDVN integrano processi e dati per tradurre i segnali della domanda in risposte dell'offerta, per creare maggiore valore e attenuare i rischi.

La tendenza verso le DDVN sta diventando sempre più concreta nei settori con supply chain complesse come l'automotive, l'aerospaziale e il retail.

La DDVN offre un vantaggio competitivo, in quanto permette alle aziende di:

- Aumentare le entrate più velocemente
- Raggiungere indici di ordine perfetto più elevati del 15%
- Ridurre di un terzo i livelli delle scorte².

I leader della supply chain tendono a concentrarsi sulla visibilità come strategia per creare una DDVN. Il ragionamento sul quale si sono basati è stato che se il management può ottenere visibilità sui componenti della rete operativa della supply chain, il risultato sarà una catena di approvvigionamento più matura e reattiva, in grado di diventare una DDVN.

Tuttavia, le lezioni dei trendsetter dimostrano che la DDVN richiede qualcosa di più di un miglioramento della visibilità. Se un'organizzazione vuole conseguire appieno i vantaggi della DDVN, deve prima realizzare una base di visibilità dei dati sulla quale poi costruire.

Nella migliore delle ipotesi, la visibilità fornisce all'organizzazione la capacità di reagire. Per trasformare l'organizzazione in una vera DDVN, i leader della supply chain devono combinare la visibilità dei dati con molti altri componenti:³

- **Proprietà dei dati:** le aziende interessate principalmente ai costi delegano spesso il proprio livello di dati ai fornitori di servizi. Le aziende DDVN possiedono un livello di dati proprio. Gestiscono attivamente la fornitura di dati da parte dei fornitori di servizi per ridurre errori e latenza. Quindi costruiscono l'architettura sui dati per sfruttare rapidamente le informazioni
- **Capacità previsionali:** le aziende DDVN analizzano i dati per individuare le opportunità di miglioramento per poi scalare le funzioni di mining e alerting in modo efficace
- **Integrazione su più assi:** le aziende DDVN allineano reti e processi in modo verticale con i fornitori di servizi, nonché orizzontalmente all'interno delle proprie

unità funzionali aziendali per consentire al personale di agire rapidamente in base ai segnali interpretati per mezzo della visibilità dei dati

- **Collaborazione:** la maggior parte delle aziende Fortune 1000 esternalizza competenze e servizi della supply chain. Le aziende DDVN agiscono nello stesso modo, ma creano flussi di collaborazione efficienti che sfruttano i segnali di rete per soddisfare efficacemente l'offerta e la domanda
- **Standardizzare l'orchestrazione:** le supply chain cambiano continuamente, ma presentano problemi simili e ricorrenti. Le aziende DDVN riconoscono questi elementi comuni (come la congestione delle porte, i ritardi dei fornitori, ecc.) e creano un ecosistema, utilizzando i dati visibili, per controllare e standardizzare le azioni ripetibili al fine di riuscire ad affrontare gli ostacoli.

In breve, per trasformare una supply chain in una DDVN, le aziende devono generare competenze organizzative che consentano di estrarre i dati e sfruttarli quando la visibilità della rete indica una disfunzione. In tal modo, i leader della supply chain possono aiutare l'azienda a ridurre i costi e il capitale circolante, aumentare l'agilità di gestione delle scorte e ridurre al minimo disfunzioni e rischi.

1. Gartner, 'Predicts 2017: Global Logistics Are Embracing New Business Models to Remain Competitively Relevant,' 2016
2. Gartner, 'Demand-Driven Value Network Orchestration Key Initiative Overview,' 2014
3. Gartner, 'Align the Demand-Driven Maturity Journey with Supply Chain Outcomes,' 2016.

Trend 4: Passare dalla cabina di pilotaggio alla torre di controllo



William McKinney,
Manager, Marketing
Portfolio for B2B
Integration

Le supply chain dispongono di molti sistemi specializzati che apportano valore, ma non offrono visibilità dei processi che consenta di individuare e risolvere rapidamente le inefficienze e ridurre il rischio. Per migliorare il processo decisionale sono disponibili sistemi ERP, sistemi di gestione dei trasporti (TMS) e sistemi di gestione del magazzino (WMS), ciascuno dotato di dashboard, report e indicatori chiave della performance (KPI). Ma in che modo è possibile mettere insieme questi sistemi in viste più dettagliate dei processi di livello in grado di individuare e risolvere più rapidamente le inefficienze?

Per colmare questo divario è emersa una nuova classe di soluzioni di visibilità tra tutti i sistemi. Le cosiddette “torri di controllo” sono soluzioni incentrate sulla supply chain che offrono un nuovo livello di visibilità capace di migliorare i processi decisionali. Le aziende adottano tre approcci principali per le torri di controllo:

- Personalizzazione dell’integrazione con nuovi strumenti di analytics su un data store consolidato
- Investire in una delle reti aziendali per consolidare i dati nel cloud
- Outsourcing ad un fornitore di servizi logistici che possa fornire da contratto i servizi necessari.

Se, da un lato, ognuno di questi approcci presenta vantaggi e svantaggi, nessuno di essi è in grado di gestire le nuove fonti di “dark data” come i dati dei sensori provenienti dai dispositivi IoT o dai feed meteo e delle news. Affinché siano utili, questi nuovi dati devono essere correlati con i dati dei sistemi esistenti, per poi essere presentati in una dashboard utile e fruibile.

Quello che serve è un nuovo tipo di torre di controllo. Una torre di controllo cognitiva in grado di integrare insight, consigli e raccomandazioni, nonché di aggiungere collegamenti ad una vasta gamma di nuove fonti di dati. Fondamentalmente, i sistemi cognitivi rappresentano un tipo di computing differente che dispone di quattro funzionalità. Sono in grado di:

- Comprendere - Fungere da consulente cognitivo, fornendo informazioni su fornitori, categorie, rischi e molto altro ancora

- Ragionare - Fornire una rete di partner commerciali in grado di riconoscere automaticamente i tipi di documenti e di mapparli rispetto ai flussi della supply chain, offrendo tracciatura e notifiche prima di mancare i vincoli di un SLA (Service Level Agreement)
- Apprendere - Fungere da Risk Agent che analizza le news, il meteo e le informazioni su fornitori, categorie e aree geografiche per consentirvi di gestire potenziali interruzioni delle attività
- Interagire - Consentono di valutare opzioni e di risolvere i problemi in tempo reale, con i protagonisti interni ed esterni alle mura aziendali.

Le funzionalità cognitive applicate alla supply chain consentono all’azienda di:

- Monitorare e gestire le operazioni in modo proattivo con velocità e agilità
- Agire rapidamente per attenuare le interruzioni delle attività e migliorare la funzionalità del servizio
- Gestire il cambiamento costante e agire con fermezza.

Come potete vedere, la visuale dalla torre di controllo cognitiva è davvero incredibile!

Trend 5: Sfruttare la cognitive analytics per sprigionare il valore nascosto nei dati



Susan Roberts,
Principal Offering
Manager, Watson Supply
Chain, Visibility and
Analytics

Le aziende più performanti digitalizzano i processi della supply chain per migliorare efficienza e affidabilità.

Inoltre promuovono le best practice e attribuiscono priorità ai seguenti elementi: relazioni con i partner, miglioramento continuo, collaborazione interna per allineare gli obiettivi aziendali e ottimizzazione degli investimenti tecnologici.

Ma queste aziende in prima linea, così impegnate, come fanno ad essere fedeli alla loro missione? La risposta può essere suddivisa in quattro requisiti:

- Collegarsi digitalmente con i propri partner - Implementare pratiche di digital supply chain e coinvolgere il maggior numero possibile di partner. Più è alto il numero di partecipanti, maggiori saranno i volumi di dati, e più il loro potenziale di utilizzo sarà elevato
- Tracciare e seguire gli scambi con i partner coinvolti - Creare un contesto per i dati e iniziare a correlarli con il valore di business
- Raggiungere una consapevolezza situazionale condivisa - Accedere ai dati

e condividerli in tempo reale per prendere decisioni più informate, soprattutto durante gli scenari imprevisi

- Scoprire insight utilizzabili - Prendere decisioni migliori e orientare la direzione futura.

Attualmente, la maggior parte delle aziende si basa su un sistema ERP o su un database esterno per i dati e gli insight della supply chain. L'analisi è considerata per lo più un compito oneroso e dispendioso in termini di tempo e i dati non sono in tempo reale. La visibilità è limitata alla ricerca di un determinato documento (come un ordine, una spedizione, una fattura), ma manca il contesto di come tale documento si ricollegli ad una transazione aziendale globale o anche agli obiettivi aziendali di più ampio respiro. Anche se il sistema dell'organizzazione può essere digitalizzato, la rete della supply chain non lo è.

Le aziende più performanti mostrano la tendenza ad affrontare questi problemi e stanno iniziando a scoprire veramente ciò che sta succedendo dietro le quinte. Hanno digitalizzato i loro processi. E ora, quest'anno, un numero sempre crescente di aziende sfrutterà il potere di questi dati per mezzo della cognitive analytics. Una volta ottenuta una migliore visibilità nei dati e una volta creato un nuovo livello di intelligenza digitale, i sistemi cognitivi consentono di analizzare e introdurre tutti questi dati. Per definizione, i sistemi cognitivi funzionano come il cervello umano per comprendere, ragionare, apprendere e interagire.

Pertanto, ora, invece di limitarsi semplicemente a visualizzare un ordine di acquisto, è possibile vedere come questo ordine si ricollega a tutte le altre componenti della transazione aziendale (la successiva notifica di spedizione, la fattura, ecc.).

Inoltre, la prossima volta che sarete chiamati a decidere tra il fornitore A e il fornitore B, è possibile misurare la sua capacità di risposta - confrontata a livello macro rispetto ai benchmark di altri fornitori, scendendo nel dettaglio fino al livello della transazione, come trend nel tempo, anche proiettato al futuro, o addirittura correlato ai prodotti finiti offerti.

Ora è possibile rispondere subito a domande quali "In quanto tempo spedisce le parti questo fornitore?" con la stessa velocità con la quale vengono pronunciate. Inoltre, il potere della cognitive analytics è tale che, mano a mano che si continua a porre questi tipi di domande, il sistema impara dalla "ricerca" e sarà presto in grado di formulare raccomandazioni concrete, basate sui fatti, che orienteranno la scelta tra il fornitore A o B.

La cognitive analytics è allo stadio embrionale. Ma questo è senza dubbio l'anno in cui le organizzazioni curiose e tenaci inizieranno a muovere i primi passi - e forse anche a correre. E dato che le aziende più performanti hanno già da tempo intrapreso la strada della digitalizzazione, ci si vorrà spingere ad andare ancora più lontano.

Trend 6: Potenziare la gestione della conoscenza per mezzo delle tecnologie cognitive



Matt McGovern,
Portfolio Marketing,
Watson Supply Chain

Dal garantire la qualità dell'offerta, alla consegna e alla riduzione dei costi, fino ad attenuare i rischi e le disfunzioni, la supply chain ha un peso rilevante.

Per gestire queste tensioni e queste mansioni servono professionisti dotati, motivati ed esperti, fattori che rendono l'acquisizione, il trattenimento e la formazione dei professionisti della supply chain un aspetto critico del business. Con la globalizzazione e l'estensione delle responsabilità, la maggior parte delle organizzazioni della supply chain incontra difficoltà a portare il proprio personale a un livello superiore e dotarlo delle competenze e delle conoscenze necessarie per avere successo.

I dati demografici attuali rendono questa sfida ancora più urgente: I baby boomer, i veterani dei team della supply chain, stanno andando in pensione a ritmo record.¹ E i millennial che compongono la maggior parte dei nuovi assunti spesso non hanno esperienza e conoscenza della supply chain. Anche i millennial sono difficili da trattenere e formare - in media restano nella loro posizione per meno di due anni.²

Tutto questo rende la gestione della conoscenza una preoccupazione crescente.

Dal punto di vista della tecnologia, nel corso dell'ultimo decennio, gran parte dell'attenzione è stata incentrata sull'automazione dei processi e delle informazioni e sulla gestione dei dati. Tuttavia, con le sfide associate alla gestione dei talenti e con il progresso delle tecnologie, la gestione della conoscenza sta ricevendo nuova attenzione.

Un elemento chiave che ha favorito il trend di ripresa della gestione della conoscenza è l'intelligenza artificiale, nota anche come tecnologia cognitiva.

L'IDC stima che, entro il 2020, il 50% di tutti i software di business analytics includerà alcune funzionalità cognitive.³ Il Pew Research Center ha affermato che "Entro il 2025, l'intelligenza artificiale sarà integrata nell'architettura algoritmica di innumerevoli funzioni di business e comunicazione, riducendo le interferenze, aumentando l'efficienza e attenuando il rischio in tutti i processi, dal reperimento delle informazioni alle transazioni."⁴

Dal punto di vista della prospettiva della gestione della conoscenza, le soluzioni cognitive mantengono la promessa di consentire ad un'organizzazione di acquisire e mantenere conoscenze ed esperienza nel campo istituzionale e della supply chain.

Le soluzioni cognitive offrono al personale insight e know-how approfonditi, maturati nel tempo, attingendo da fonti che risiedono all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Queste

tecnologie apprendono e agiscono in base alle preferenze aziendali e sono in grado di fornire raccomandazioni utili al personale. I vantaggi delle tecnologie cognitive in termini di gestione del personale e della conoscenza includono i seguenti elementi:

- Definizione, mantenimento e realizzazione di un repository centralizzato di conoscenze della supply chain aziendale
- Accesso a fonti informative interne ed esterne
- Estensione e ampliamento della conoscenza e dell'esperienza del personale a livello globale
- Promozione della collaborazione nell'intero ambito aziendale con fornitori e partner
- Innalzamento del livello del personale fornendo soluzioni cognitive che consentano allo staff di migliorare le azioni e le decisioni quotidiane.

Le tecnologie cognitive promettono una rivoluzione della conoscenza, con la quale il personale della supply chain può fornire una consulenza proattiva per le attività di business, offrendo insight più intelligenti, analisi più approfondite e maggiore valore strategico.

1. Pew Research Center Population Projections
2. Gallup, Millennials: The Job-Hopping Generation, Maggio 2016
3. IDC FutureScape: Worldwide Big Data and Analytics 2016 Predictions
4. Pew Research Centre: Predictions for the State of AI and Robotics in 2025.

Trend 7: Incentivare l'entusiasmo e l'adozione della blockchain



Shari Diaz,
Ecosystem and Innovation
Leader, Watson Supply Chain

“La blockchain farà per le transazioni ciò che Internet ha fatto per le informazioni,” afferma Ginni Rometty, Chief Executive Officer (CEO) di IBM. Anche se questo fenomeno non subentrerà da un giorno all'altro, non c'è dubbio che la tecnologia blockchain cambierà il modo in cui vengono effettuate le transazioni.

Il settore finanziario sta già adottando la blockchain, più velocemente del previsto. Il 15% delle banche e il 14% delle istituzioni finanziarie intendono attuare soluzioni di blockchain commerciale su larga scala nel 2017. Anche l'adozione di massa non è molto lontana, con circa il 65% delle banche che prevede di adottare soluzioni blockchain in produzione nei prossimi tre anni.¹

Gran parte dell'interesse per la blockchain è stato incentrato sui servizi finanziari. Ma se espandiamo la definizione di transazione per includere lo scambio di ordini, fatture e simili, comprendiamo subito che la tecnologia blockchain favorirà l'innovazione anche per le organizzazioni della supply chain.

La blockchain è rappresentata da un database distribuito o condiviso che contiene record di dati digitali o di eventi in modo da renderli visibili a più parti, pur essendo sicuro e a prova di manomissione. Gli accessi alla blockchain sono settati, consentendo solo agli utenti selezionati l'accesso, l'ispezione o l'aggiunta di dati, ma senza concedere alcuna autorizzazione per modificarli

o eliminarli. Ogni nuovo evento o “blocco” viene aggiunto alla catena e collegato al blocco precedente. Le informazioni originali rimangono immutate, lasciando un percorso informativo permanente, o una catena, di transazioni.²

La blockchain consente ai partecipanti di una rete di condividere un registro, che viene aggiornato al verificarsi di ciascuna transazione. I partecipanti concordano sul modo in cui le transazioni vengono convalidate attraverso un processo chiamato consenso. Il risultato sono interazioni business to business (B2B) più rapide, autorizzate e verificabili tra le parti (ad es. fornitori, distributori, istituti finanziari, organi di controllo o chiunque desideri effettuare uno scambio sicuro e registrato).

In breve, la blockchain è un meccanismo di tenuta dei record che rende la collaborazione delle imprese su Internet più facile e sicura.

La maggior parte delle comunicazioni B2B avviene da una parte verso un'altra. Ad esempio, i retailer ordinano prodotti provenienti da fornitori di beni di consumo confezionati (Consumer Packaged Goods o CPG). Questi fornitori CPG comunicano alle agenzie di logistica quando l'ordine è pronto per il ritiro. Queste comunicano ai fornitori CPG, ad una frequenza concordata, dove si trovano le merci. Anche i fornitori CPG possono aggiornare i retailer sullo stato della spedizione fino alla consegna della merce.

Immaginate se queste parti inviassero le informazioni sullo stesso registro.

Ognuno potrebbe visualizzare le informazioni condivise dagli altri. Inoltre, tutti gli aggiornamenti verrebbero verificati. Le implicazioni sono stupefacenti. Pensate a tutte le telefonate e alle e-mail che si potrebbero evitare. Quanto velocemente potrebbe essere risolta una controversia?

Pensate anche alla necessità di dimostrare che un prodotto soddisfa le linee guida stabilite. O la necessità di monitorare le materie prime e i prodotti finiti per batch durante un richiamo.

Con la blockchain, ogni volta che un prodotto passa di mano in mano, lo scambio può essere documentato e condiviso con tutte le parti interessate, creando uno storico comune dei prodotti, dalla produzione alla vendita. Conoscendo, con certezza, i materiali in ingresso utilizzati per la fabbricazione dei prodotti in uscita si potrebbero ridurre notevolmente i ritardi, i costi e gli errori.

Alcune supply chain utilizzano già la blockchain. Gli esperti suggeriscono che potrebbe presto diventare un sistema operativo universale della supply chain.³ Di seguito sono riportati alcuni casi d'uso a titolo di esempio:

- Registrazione della quantità e del trasferimento di beni (ad esempio, pallet, rimorchi, contenitori) mentre vengono movimentati tra i nodi della supply chain
- Tracciatura degli ordini di acquisto, modifica degli ordini, delle ricevute, delle notifiche di spedizione o di altri documenti commerciali
- Collegamento di merci fisiche a numeri di serie, codici a barre e tag digitali (ad esempio RFID)
- Condivisione di informazioni su produzione, montaggio, consegna e manutenzione con i fornitori e i vendor.

Il potenziale della blockchain è straordinario, soprattutto se associato all'Internet of Things (IoT), il cognitive computing e altre strepitose innovazioni.

1. Leading the Pack in Blockchain Banking: Trailblazers Set the Pace. IBV, 2016
2. Investopedia
3. SpendMatters.

Prospettive dei partner

Attribuire priorità al valore come servizio



Donna Wilczek,
Vice President of Strategy
and Product Marketing,
Coupa

Il cloud sta diventando rapidamente il modello preferito per la fornitura di tecnologia. L'IDC prevede che, entro la fine del 2018, il 40% degli investimenti IT in hardware, software e servizi sarà stanziato per le tecnologie cloud e che, entro il 2020, dal 45 al 50% di tutti gli investimenti sarà destinato ai modelli distribuiti nel cloud. Molte aziende di prodotti software on premise si stanno affrettando a migrare le proprie offerte nel cloud, per non perdere questo treno.

Tuttavia, il 2017 segnerà, in realtà, l'inizio di un periodo di cambiamento sconvolgente del modello di distribuzione del cloud. Il CEO di Coupa Rob Bernshteyn definisce questo fenomeno Value as a Service, ovvero il valore come servizio, nel quale la misurazione e l'offerta di valore diventano l'oggetto, mentre il modello basato sulla delivery effettiva passa in secondo piano.

I clienti della supply chain chiederanno di comprendere e quantificare il valore generato dai propri partner di tecnologia. I CFO (Chief Financial Officer) e i CIO (Chief Information Officer) riesamineranno e approveranno i casi di business dei progetti che espongono nel dettaglio i risultati di valore specifici e riterranno quindi responsabili i team di progetto e i partner tecnologici di questi risultati nel lungo periodo. Questa responsabilità costituirà un

cambiamento dirompente per le aziende tradizionali, abituate semplicemente a consegnare software piuttosto che a fornire e quantificare il valore di business della propria supply chain.

I millennial stanno ridefinendo i requisiti di usabilità del software per la supply chain



Jack Mulloy,
CEO, BuyerQuest

Stiamo assistendo ad un momento di trasformazione della supply chain. Nell'ultimo decennio si sono susseguiti numerosi cambiamenti radicali della tecnologia che hanno ridisegnato il volto delle industrie e hanno ridefinito i confini del mercato competitivo. Se gran parte dell'attenzione di questi cambiamenti è stata prevalentemente incentrata sul passaggio al cloud e sui progressi compiuti nell'ambito del cognitive computing, tutta la supply chain sta assistendo ad una trasformazione epocale che, fino ad ora, è passata per lo più inosservata.

I dati demografici degli addetti alla supply chain e della base di appaltatori stanno cambiando. Ogni giorno che passa, l'utenza è sempre più formata da nuovi dipendenti giovani, tecnologici ed esperti che non hanno mai conosciuto la vita senza Internet, sono cresciuti con Xbox, iTunes e Facebook, hanno un rapporto molto diverso

con la tecnologia rispetto ai propri predecessori e si aspettano che la tecnologia possa e debba essere al loro servizio.

Sono i millennial a dettare il ritmo allo sviluppo dell'usabilità rispetto a tutto il software aziendale e si prevede che, nel 2017, l'impatto di questo trend sulla vostra supply chain raggiungerà livelli senza precedenti.

Non facendo alcuna distinzione tra l'interfaccia "di casa" e "sul lavoro", i millennial si aspettano semplicemente che il software sia intuitivo e facile da usare. Si aspettano di poter utilizzare qualsiasi browser, su qualsiasi dispositivo, in qualsiasi momento. Si aspettano di personalizzare la propria esperienza interattiva con il software. Si aspettano di poterlo usare immediatamente senza formazione.

Per implementare le strategie per la supply chain nell'intero ambito aziendale, in particolar modo nel procurement, l'adozione della tecnologia è fondamentale. Infatti, i leader della supply chain hanno capito chiaramente che l'adozione da parte degli utenti delle soluzioni tecnologiche per la supply chain dipende fortemente dalla misurazione del valore fornito.

Un fattore fondamentale per il successo delle supply chain differenziate nel 2017 sarà la capacità di ascoltare le esigenze di questo bacino di utenti in rapida crescita e di fornire soluzioni tecnologiche per la supply chain in grado di soddisfare costantemente le loro aspettative in termini di user experience.

Le aziende che riusciranno a conquistare i millennial nel 2017 si vedranno garantita l'adozione delle proprie soluzioni tecnologiche in tutta la supply chain per il prossimo decennio.

Entra nella nuova era della supply chain:
<https://www.ibm.com/watson/supply-chain/>



Scrivici su Twitter su
@IBMSupplyChain

IBM, il logo IBM e **ibm.com** sono marchi della International Business Machines Corp., registrata in varie giurisdizioni in tutto il mondo. I nomi di altri prodotti e servizi possono essere marchi di IBM o di altre aziende. L'elenco aggiornato dei marchi IBM è disponibile all'indirizzo [ibm.com/legal/copytrade.shtml](https://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) nella sezione 'Copyright and trademark information'

ZZL03134-ITIT-00