

Una delle tendenze rilevate tra imprese dall'Osservatorio supply chain planning del PoliMi

Poco spazio al digitale in filiera

Per la programmazione sono usati ancora i fogli di calcolo

Pagina a cura
DI ANTONIO LONGO

Nonostante l'80% delle imprese italiane misuri le prestazioni della propria filiera produttiva (supply chain), soltanto un'azienda su dieci è in possesso di un'infrastruttura evoluta in grado di monitorarla in maniera puntuale e sistematica. Peraltro, la maggioranza delle imprese utilizza ancora i "classici" fogli di calcolo, risultando ancora poco diffusi gli strumenti digitali avanzati. A delineare tali scenari sono gli esiti della ricerca condotta dall'Osservatorio supply chain planning del Politecnico di Milano presentati durante il convegno "L'evoluzione della pianificazione nella Supply chain: dove siamo oggi e quali sono gli scenari futuri". «Nell'evoluzione della pianificazione nella supply chain le imprese italiane hanno ancora molta strada da compiere», commenta **Andrea Sianesi**, responsabile scientifico dell'Osservatorio. «Dalla ricerca emerge una distanza tra le possibilità oggi offerte dalla tecnologia e dalla conoscenza manageriale codificata e le pratiche reali dalle aziende. Si evidenzia una carenza di cultura del dato e del design end-to-end del flusso applicativo, insieme a modelli di ottimizzazione ancora limitati a causa della grande complessità di gestione e a una certa "resistenza culturale" al cambiamento. Alcune traiettorie seguite dallo sviluppo digitale non hanno aiutato: se i fondamentali tecnologici sono ampiamente disponibili, altre tecnologie come l'intelligenza artificiale (AI e GenAI) stanno facendo crescere la distanza tra annunci e realtà applicativa».

I passi da compiere. Come sottolineano gli esperti, per rispondere tempestivamente ai continui cambiamenti dei mercati è necessario disporre di un sistema efficace di monitoraggio dello

stato e delle prestazioni della supply chain. In base ai risultati della ricerca, le imprese italiane sembrano essere consapevoli di questa esigenza, infatti l'80% del campione applica specifici indicatori chiave di prestazione per la valutazione della propria filiera produttiva, ma solo il 33% misura un numero sufficiente di indicatori tecnici ed economici e soltanto l'11% dimostra un grado elevato di maturità con un sistema dedicato e in grado di tracciare efficacemente tutti i segnali, anche quelli più deboli. Inoltre, nell'evoluzione dei processi di configurazione e pianificazione della supply chain è cruciale il ruolo del digitale. Ma anche su questo fronte in Italia c'è ancora poca diffusione di strumenti avanzati, con la maggior parte delle imprese che non adotta nemmeno tecnologie già disponibili da decenni e continua ad operare in manuale su fogli di calcolo agganciati a dati disponibili localmente. «Oggi parlare di una supply chain digitale significa considerare non solo un percorso tecnologico, ma anche organizzativo, per inserire nelle imprese nuove competenze di ri-disegno e adattamento continuo dei processi in relazione alle capacità crescenti della tecnologia» evidenzia **Alessandro Perego**, responsabile scientifico dell'Osservatorio. «Per essere competitive in uno scenario incerto, oggi, alle imprese italiane non basta essere innovatori nel prodotto, nel design, nelle tecnologie o nella qualità, serve diventare dei "naviganti esperti" nei flutti globali delle catene del valore, con i migliori strumenti digitali e le migliori competenze».

Un grado di maturità ancora limitato. Dalla lettura della ricerca si rileva che più del 50% delle imprese non misura le prestazioni in modo sufficientemente completo ma si limita a valutare indicatori di prestazione tecnica, come puntualità e completezza. Solamente il

30% del campione misura un numero sufficientemente completo di indicatori tecnici ed economici in modo da cogliere sia i segnali forti sia i segnali deboli, cioè quelli che possono essere percepiti solo dall'interno dell'organizzazione. Tra questi, il 19% prende in considerazione solamente i problemi più urgenti. Dati che, a giudizio degli analisti, testimoniano un grado di maturità relativamente limitato di molte imprese italiane nella conoscenza dello "stato di salute" delle proprie supply chain. Inoltre, una limitata maturità emerge anche quando si tratta di adottare strumenti tecnologici adeguati che permettano, in una prima fase, la raccolta dei dati e, successivamente, l'interpretazione degli stessi come supporto alle decisioni strategiche.

L'importanza della definizione dei ruoli. Il 54% delle Pmi e il 67% delle grandi imprese hanno, all'interno del proprio organigramma aziendale, ruoli dedicati alla pianificazione della supply chain. Ma circa un quinto delle Pmi del campione (21%) non riconosce ancora la necessità di ruoli dedicati alla pianificazione della supply chain mentre nelle grandi imprese questa mancanza di riconoscimento è molto meno diffusa (9%). L'assenza di tali ruoli in alcune organizzazioni, commentano gli esperti, può indicare una bassa maturità organizzativa o essere anche l'effetto di una resistenza al cambiamento. «Questi risultati suggeriscono che le grandi imprese hanno bisogno di una pianificazione formale della supply chain per gestire la loro maggiore complessità e ottimizzare costi e risorse», osserva **Roberto Cigolini**, direttore dell'Osservatorio. «Nelle Pmi, invece, la gestione della supply chain risulta meno strutturata e dipende meno da ruoli formali. Pertanto, la priorità attribuita a questi ruoli può essere naturalmente diversa: per le grandi imprese è fon-



damentale per mantenere competitività ed efficienza, mentre per le Pmi potrebbe non essere una priorità immediata».

Il digitale fatica ad affermarsi. A livello globale, il 73% delle imprese utilizza ancora fogli di calcolo per la pianificazione della supply chain, mentre il 53% delle aziende si affida a sistemi tradizionali, oltre a fogli di calcolo a supporto, e solo il 13% fa ricorso a software più avanzati. Sul fronte italiano, il 39% delle grandi imprese ed il 18% delle Pmi utilizza sistemi di previsione basati su dati importati dai sistemi transazionali, utilizzando gli algoritmi specializzati al settore dell'azienda o sviluppati localmente. In dettaglio, nel processo di gestione della produzione, chi utilizza gli strumenti dedicati scende al 27% delle grandi aziende e addirittura al 6% delle Pmi, con il resto del campione che si affida esclusivamente sull'esperienza oppure a fogli di calcolo. Il medesimo scenario si registra anche per la gestione delle scorte, con quasi metà delle imprese che si affida a fogli di calcolo, con un terzo che utilizza pacchetti di business intelligence e con una piccola quota (11% delle Pmi e 22% delle grandi aziende) che adotta strumenti più complessi con regole variabili nel tempo per

i livelli delle scorte. Tra le grandi imprese, solo il 10% utilizza applicativi di statistica e analisi dati che elaborano informazioni provenienti anche da fonti esterne per simulazione ed ottimizzazione nella scelta dei modelli di gestione e relativi parametri. Circa un quarto delle imprese utilizza fogli di calcolo per la pianificazione dei trasporti, mentre solo una minoranza si affida a strumenti più sofisticati. «Le tecnologie digitali rappresentano un elemento cruciale per la pianificazione della supply chain», afferma **Giovanni Miragliotta**, direttore dell'Osservatorio. «Ma il loro vero valore emerge quando sono integrate in maniera coordinata e utilizzate in modo maturo, all'interno di una strategia di gestione più ampia che abbraccia anche il cambiamento organizzativo e il ridisegno dei processi di pianificazione. Solo così esse possono dare un contributo per affrontare efficacemente le sfide attuali e future, sfruttando le opportunità del digitale per creare supply chain resilienti e agili».

L'identificazione dei rischi e la riprogettazione della catena di valore. Scorrendo gli esiti della ricerca, emerge anche che poco più di un quarto delle imprese italiane ha un processo strutturato per l'identifi-

cazione dei rischi e la definizione dei protocolli di mitigazione. Tuttavia, solo poco meno del 10% tra queste estende il processo a tutti i fornitori critici e appena il 3% utilizza un processo di tipo strutturato e proattivo in cui vengono analizzate le diversi sorgenti di rischio attraverso l'integrazione dei dati da fonti differenti. Il 42% non ha alcun processo strutturato per la gestione del rischio e si affida all'esperienza dei responsabili gestione degli scenari più complessi per l'attività d'impresa. Inoltre, la metà delle imprese del campione non utilizza alcun tipo di strumento dedicato per la riprogettazione della supply chain ma fa affidamento sull'esperienza e la sensibilità dei propri dirigenti.

Tale dato raggiunge quasi il 60% nelle Pmi, indice di una diffusa ridotta capacità di previsione e adattamento al mutato contesto economico e geopolitico globale. Tra chi ha processi formalizzati di revisione e riprogettazione, circa un terzo sia delle Pmi sia delle grandi imprese si affida a strumenti di analisi e valutazione, sviluppati internamente o da specialisti esterni, per capire l'impatto delle principali decisioni strategiche, a prescindere dall'esistenza o meno di un processo periodico o continuo.

— © Riproduzione riservata —

