

Un'iniziativa
del think tank

DOPODOMANI

Un'iniziativa della
Fondazione



Un evento
della rassegna



SUPPLY CHAIN PER L'INDUSTRIA MANIFATTURIERA

Priorità e soluzioni

In collaborazione con

JAGGAER 

Un'iniziativa
del think tank

Un'iniziativa della
Fondazione

Un evento
della rassegna

DOPODOMANI



Direzione Nord
DN

SUPPLY CHAIN PER L'INDUSTRIA MANIFATTURIERA

Priorità e soluzioni



Negli ultimi anni le aziende hanno visto lievitare i costi di acquisto e di produzione, dovendo agire nel tentativo di arginare l'insicurezza nella fornitura e negli approvvigionamenti e la precarietà delle informazioni a disposizione.

Lunedì 27 marzo, presso la presidenza della Fondazione Stelline, si è tenuto il think tank di Dopodomani **“Supply Chain per l'industria manifatturiera: priorità e soluzioni”**. Un'iniziativa della rassegna **Direzione Nord** e della **Fondazione Stelline**, in collaborazione con **Jaggaer**.

Attraverso la testimonianza di Chief Procurement Officer, responsabili acquisti e di gestione del rischio, sono state raccolte le priorità delle imprese in questa fase delicata e sono state valutate possibili soluzioni grazie al supporto della tecnologia e al contributo delle istituzioni.

A introdurre i lavori è stato **Fabio Massa**, Presidente della Fondazione Stelline che ha ribadito l'importanza di tenere incontri di prospettiva, tra istituzioni e aziende.

In collaborazione con

JAGGAER

Un'iniziativa
del think tank

Un'iniziativa della
Fondazione

Un evento
della rassegna

DOPODOMANI



La moderazione, curata da **Alessia Liparoti**, Senior Editor di **True-news.it** ha visto alternarsi istituzioni, CPO, CRO e responsabili della supply chain:

Lia Quartapelle, Vice-Presidente Commissione Affari Esteri Camera dei Deputati

Luca Squeri, Segretario Commissione Attività Produttive Camera dei Deputati

Andrea Maganzani, Chief Procurement Officer Pirelli

Luca Galantina, Senior Vice President Supply Chain Pirelli

Alessandro De Felice, Chief Risk Officer Prysmian

Patrizia Durini, Corporate Integrated Supply Chain Director Gewiss

Stefano Mazzola, Chief Procurement Officer Gefran

Federico Cella, Vice-Direttore Acquisti Prima Sole Components

Matteo Ambrosioni, Account Executive JAGGAER



In collaborazione con

JAGGAER

1.

On. Lia Quartapelle (Affari Esteri)

“Servono politiche di near e re-shoring come Italia e come UE”

L'onorevole Quartapelle è intervenuta sull'importanza della Supply Chain per il nostro Paese. Concentrandosi su due elementi di particolare interesse per il dibattito sulla politica estera. “Da un lato la **questione degli approvvigionamenti strategici** e di come affrontiamo un ri-orientamento delle produzioni più vicino a casa. **Near shoring** e **re-shoring**, sia come Italia che come Unione Europea. In secondo luogo, c'è tutta la questione delle **politiche industriali dell'Unione europea**. Il nostro continente ha beneficiato moltissimo di politiche commerciali di apertura, ma viviamo in un'epoca in cui la stragrande maggioranza degli Stati del mondo affronta queste tematiche con una postura da nazionalismo economico”.

La Vice-Presidente della Commissione Affari Esteri alla Camera dei Deputati ha ribadito come: “Non possiamo essere gli unici che giocano con un atteggiamento cooperativo e di apertura. Dobbiamo avere delle **politiche industriali all'altezza delle sfide che ci vengono lanciate dalla Cina e dalla Russia**; ma anche **dagli Stati Uniti** con l'Ira (Inflation Reduction Act) da poco voluta da Biden”.

“Per questo – ha concluso Quartapelle - credo che la riflessione di oggi, che tiene insieme operatori e politici, possa essere centrale per iniziare a ragionare in modo strategico su come debba posizionarsi l'Italia, come grande Paese esportatore; ma anche il contributo che possiamo portare in Europa per avere delle politiche industriali all'altezza delle sfide”.

2.

On. Luca Squeri (Attività Produttive)

“Le aziende chiedono norme chiare e sostenibilità economica, oltre che ambientale”

L'onorevole Squeri ha delineato l'importanza di un intervento strategico sulla Supply Chain per un contesto, quello attuale, in cui si possa **ribaltare l'acronimo VUCA**. “Non volatilità, incertezza, complessità e ambiguità. Ma Visione, Unione, Competenze e Azione”.

Il Segretario della Commissione Attività Produttive della Camera dei Deputati, esperto di **politiche energetiche, al centro del dibattito anche in materia di catene di approvvigionamento**, ha espresso la sua posizione critica sull'impostazione europea legata proprio a questi temi. “Quando si parla di transizione a livello planetario c'è una condivisione di obiettivi da raggiungere: decarbonizzazione il sistema energetico al 2050. È errato però pensare alla transizione energetica come elettrificazione totale. Cioè l'elettricità che risolve tutto: uno sbaglio clamoroso”.

“**L'obiettivo del governo** – continua Squeri - **è riscrivere il Piano integrato nazionale dell'energia e del clima**, il vademecum di come lo Stato deve intervenire proprio per raggiungere gli obiettivi. La stella polare della riscrittura è quella dei diversi concetti di sostenibilità: quella ambientale, ma anche quella economica e sociale”. Secondo l'onorevole è fondamentale, infatti, l'ascolto delle imprese e delle loro esigenze onde evitare normative che ne mettano in seria difficoltà la stabilità “Attualmente – spiega – **è in corso un'audizione alla Camera a 170 associazioni del Made in Italy: l'obiettivo è quello di fare sistema**. La richiesta più diffusa delle aziende in questo momento è la chiarezza, la certezza della norma. Negli ultimi tempi, invece, la politica ha fatto molto per scombinare le regole del gioco, basti pensare al tema degli extra profitti”.

3.

Andrea Maganzani (Pirelli)

“Catena di fornitura: puntare competenze e gestione della complessità”

Andrea Maganzani, *Chief Procurement Officer Pirelli*, ha fatto un excursus sulla supply chain a livello globale, sottolineando il ruolo cruciale che le competenze ricoprono in questi anni di ripartenza dopo la pandemia. “Il difficile contesto globale mette le aziende di fronte alle sfide dell’automazione e dell’elaborazione di algoritmi. A questi elementi si aggiunge poi la gestione del rischio, con tempi di reazione sempre più rapidi. È necessario, quindi, **guardare in modo proattivo alla catena di fornitura**, e soprattutto alla sua **sostenibilità**, elemento che va di pari passo con l’**innovazione**”.

Il Chief Procurement Officer di Pirelli ha portato l’esempio concreto della nuova norma europea sulla certificazione e la tracciabilità della gomma naturale. “Siamo impegnati, assieme ad associazioni e organizzazioni, in un percorso di sostenibilità che riesca a essere sempre più efficace e in grado di anticipare anche le normative internazionali. **Per il mondo degli acquisti serviranno**, quindi, **competenze nuove**. “È per questo che ci rivolgiamo al mondo delle università. Servono giovani volenterosi e, formati attraverso percorsi di studi specifici e focalizzati sulle innovazioni tecnologiche.

La principale sfida del futuro per Maganzani è la capacità di affrontare la complessità. “Una cosa sono i fornitori, tutt’altra è parlare di catena di fornitura. La complessità aumenta considerevolmente e bisogna essere in grado non solo di raccogliere i dati relativi alla mappatura del rischio, ma anche di mitigare il rischio prendendo le decisioni migliori in contesti mutevoli. Anche per questo, facendo tesoro delle esperienze fatte, è **fondamentale affidarsi a sistemi collaborativi** e alle **competenze innovative** per affrontare in maniera più strutturale ed efficiente gli imprevisti rispetto a quanto fatto negli ultimi anni”.

4.

Luca Galantina (Pirelli)

“Maggiore collaborazione e algoritmi previsionali per una supply chain più agile nell’adattamento”

Luca Galantina, *Senior Vice President Supply Chain Pirelli* ha rimarcato l’importanza della gestione delle crisi in un contesto internazionale sempre più interconnesso e complesso. “**La fragilità della supply chain globale è enorme, basti pensare all’incidente del Canale di Suez**, quando un fenomeno apparentemente banale come una nave che s’incaglia, ha bloccato l’est e l’ovest del mondo. Oppure le conseguenze che ha portato la pandemia. Questi eventi hanno mostrato come sia difficile prevedere il futuro: a mio parere il vero insegnamento consiste nel prendere atto del cambiamento ed essere veloci ad adattarsi e a reagire a situazioni complesse.”

Per il Senior Vice President Supply Chain di Pirelli: “**Dobbiamo, quindi, avere catene di fornitura agili e veloci nell’adattarsi**. La priorità è comprendere velocemente cosa sta succedendo, attraverso l’elaborazione di dati complessi sfruttando le opportunità che le nuove tecnologie offrono e prevedendo di modificare il modo in cui lavoriamo: **bisogna agire sempre di più per eccezioni, con dati e algoritmi previsionali** in grado di evidenziare cosa non sta funzionando su cui occorre intervenire. Per far ciò è fondamentale instaurare un metodo di lavoro ancor più collaborativo e coraggioso nella sperimentazione di nuove tecnologie”.

La sfida principale del futuro per Galantina è quella delle competenze. “I giovani devono aiutarci a vincere la sfida della transizione tecnologica. Servono nuove skills e profili di data analyst e data scientist. Queste figure all’interno dell’azienda stanno crescendo ma per continuare a rispondere alle nuove esigenze del mercato del lavoro è fondamentale il ruolo che svolgono le università nella loro attività di formazione e creazione di competenze.”

5.

Alessandro De Felice (Prysmian)

“Analisi predittive per ridurre l’elemento emotivo nella gestione del rischio”

Alessandro De Felice, *Chief Risk Officer Prysmian*, ha analizzato l’importanza della gestione del rischio attraverso un **sistema di enterprise risk management, che permette di prendere decisioni strategiche consapevoli risk based**, quindi in funzione dei rischi individuati. “Il Chief Risk Officer è oggi sempre più a contatto con i Chief Procurement Officer e chi si occupa delle catene di approvvigionamento. Si è molto sviluppata la cultura e la consapevolezza del rischio nelle organizzazioni complesse”. **Il vero rischio può essere la “over reaction”, come è successo nel marzo del 2020**, quando tutte le aziende hanno fermato la catena, sia distributiva sia di supply.

“Questo elemento emotivo si può ridurre con analisi preventive di tutta la catena di fornitura; anche attraverso sistemi basati sull’intelligenza artificiale che fanno analisi di interconnessione di elementi di rischio politici, sociali, naturali, economici e strutturali. Ci sono tanti progetti anche a livello universitario che stanno cercando di sviluppare questi modelli. Sono output misurabili sotto una metrica economico-finanziaria e di impatto sulla redditività attesa”. **Un esempio di riferimento è il TFCT, il Task Force Climate Change per la Financial Disclosure, che ha dato dei parametri a cui le imprese devono attenersi nel riportare elementi quantitativi e finanziari di impatto**. “Indubbiamente cominciamo ad avere dei modelli che ci permettono di fare delle valutazioni estremamente oggettive su elementi di rischio”.

Per il Chief Risk Officer di Prysmian **la sfida del futuro sono le tecnologie capaci di fare analisi di scenario**. “Analisi prospettiche da qui a 27 anni, fino al 2050 mancano. Inoltre deve essere oggettivo l’input dei dati. Bisognerà capire con quali costi e chi sarà in grado di utilizzare le tecnologie del futuro: da qui emergerà un fattore competitivo e strategico. Su questo vanno stimolati i policy maker: l’accessibilità in un mercato concorrenziale. Farà una grossissima differenza strategica, infatti, e sarà una questione di politica internazionale”.

6.

Patrizia Durini (Gewiss)

“Materie prime e tutela del know how: occorre fare sistema”

Patrizia Durini, *Corporate Integrated Supply Chain Director Gewiss*, ha fissato alcune priorità in questa fase per la catena di approvvigionamento. “Bisogna considerare l’unicità della provenienza di alcune materie prime, uno degli insegnamenti più violenti degli ultimi anni. In questo, i fornitori possono essere anche fornitori di visioni: servono connessione e informazione. **Le catene di fornitura devono diventare sostenibili a 360 gradi, a livello ecologico ma anche finanziario.** Le crisi hanno spinto l’innovazione e la questione cruciale dell’automazione”.

Altro aspetto centrale, secondo Durini, è la competenza. “Le sfide del presente hanno rafforzato le skills delle persone che lavorano nella supply chain. E secondo me ricerca e università dovrebbero focalizzarsi su percorsi di laurea e training specifici per il lavoro di domani”.

Per Durini inoltre “nel futuro sarà fondamentale trovare dei tavoli di lavoro di industrie simili che cooperino a livello italiano ed europeo. Un esempio è quello legato al costo dell’energia elettrica: per un anno e mezzo abbiamo affrontato rialzi enormi con impatti durissimi, mentre in altre nazioni i governi hanno fissato un price cap all’intera industria nazionale, traendone un vantaggio competitivo. **Ci sono esigenze comuni dell’industria manifatturiera del nostro Paese che necessita di essere tutelata a livello internazionale.** Servono tavoli di lavoro come questo per fare sistema”.

7.

Federico Cella (Prima Sole Components)

“La sfida del comparto? Usare i dati per ridisegnare la catena di fornitura e aumentare la competitività”

Federico Cella, Vice-Direttore Acquisti **Prima Sole Components**, ha approfondito il ruolo cruciale della gestione delle informazioni e dei Big Data per le forniture. “Ho passato i primi anni della mia carriera a convincere fornitori e colleghi che non eravamo semplicemente degli esecutori bensì dei veri e propri analisti dei mercati di approvvigionamento. **Essere credibile verso l'organizzazione interna e verso i fornitori è ancora oggi un passaggio determinante.** In questi ultimi tre anni abbiamo ragionato in maniera quasi inversa, ovvero: cercare di capire quali mercati e fonti di approvvigionamento fossero credibili, alla ricerca costante di soluzioni stabili e sicure”.

“Il focus principale della manifattura – secondo il Vice-Direttore Acquisti di Prima Sole Components – è il prodotto. Tutto ciò che è innovazione di prodotto, intesa come sviluppo di processi e di soluzioni alternative è fondamentale, soprattutto in questo periodo”. Per Cella è prioritario anche il ruolo delle istituzioni nell'indicare una direzione e una visione chiare. “**Ai policy maker chiediamo un'idea più precisa di quella che sarà l'evoluzione della regolamentazione a livello nazionale ed europeo,** soprattutto per quanto concerne il settore automotive e i vincoli al 2035”.

La sfida per il futuro, secondo Cella, **è la gestione dei dati monitorati negli anni.** “Mai come in questo periodo abbiamo indicizzato tutto quello che era possibile indicizzare. Ora dobbiamo cominciare a trattare gli indici non solamente per monitorare i nostri fornitori, ma come strumenti di re-engineering della catena di fornitura. Altrimenti non cresceremo mai.

Indispensabile per trattare tutti questi dati un supporto digitale e tecnologico che possa permetterci di essere più veloci e più efficienti. Va inoltre evidenziato come l'automazione e la tecnologia ci aiutino ad accorciare e semplificare la catena di fornitura, abbattendo il differenziale che abbiamo con le nazioni in cui il costo del lavoro è più basso”.

8.

Stefano Mazzola (Gefran)

“Mappare la supply chain e rendere strutturali le soluzioni emergenziali”

Stefano Mazzola, *Chief Procurement Officer Gefran*, si è focalizzato sull'obiettivo di accorciare la supply chain puntando su fornitori europei ed in particolar modo italiani. “Lavorando nell'automazione industriale per noi il tema dei chip è sicuramente rilevante. Per ridurre la dipendenza dagli altri Paesi sarà importante riuscire ad aumentare la produzione di chip in Europa. **Il nostro approccio è andato nella direzione di tracciare la catena di approvvigionamento non solo dal punto di vista geografico, ma anche dal punto di vista tecnologico.** In questo modo siamo stati in grado di mitigare il rischio risparmiando tempo e risorse”.

Per raggiungere questi risultati, secondo il Chief Procurement Officer di Gefran, è stato basilare fare tesoro di quanto appreso durante la pandemia. “**Abbiamo cercato soluzioni che rendessero strutturale ciò che abbiamo fatto in fase emergenziale.** Non solo soluzioni interne all'azienda, ma anche al di fuori, presso i nostri fornitori. Negli ultimi tre anni abbiamo fatto cose impensabili, ora è il momento di rendere strutturale quello che abbiamo imparato”.

Secondo Mazzola, la sfida del futuro della supply chain si svilupperà su tre punti: “**una migliore promozione e comunicazione di ciò che attiene l'accesso al credito** e dunque una **semplificazione nel ricorso a finanziamenti** e investimenti finalizzati alla ricerca e alla crescita. In secondo luogo, **rendere comprensibile e utilizzabile la tecnologia a tutti i livelli**, non solo dunque in aziende grandi e strutturate, rimuovendo così la complessità. Infine, è cruciale uno sforzo da parte delle istituzioni per proteggere il sistema Italia”.

9.

Matteo Ambrosioni (JAGGAER)

“Sicurezza, completezza e autonomia i requisiti della tecnologia per guidare i processi decisionali”

Matteo Ambrosioni, *Account Executive di JAGGAER*, ha messo in risalto gli ambiti in cui la tecnologia può contribuire alla gestione del rischio di fornitura. **“Come provider di soluzioni tecnologiche a supporto dei processi Source-to-Pay notiamo come sono cambiate le priorità delle aziende del mondo manifatturiero negli ultimi anni. Il focus si è spostato dal puro saving verso la gestione dei rischi di fornitura, oltre che reputazionali e finanziari, insieme all’attenzione verso tematiche ESG.**

Un tema caldo è certamente quello della **gestione dei dati**. Le aziende si trovano spesso a lavorare con un parco fornitori disomogeneo per dimensioni, questioni geografiche, livelli di digitalizzazione o di storicità: una soluzione tecnologica a supporto dei processi di procurement deve essere flessibile e consentire di gestire con la stessa qualità le diverse tipologie. **“Oggi la tecnologia permette di gestire tutta la catena di fornitura, facilita la gestione rischio interconnesso ed è un importante supporto al processo decisionale** attraverso cruscotti di sintesi in grado di costruire scenari e alternative”.

Un macro-trend di mercato secondo Ambrosioni riguarda la **spinta alla collaborazione e alla interconnessione, tra diverse funzioni aziendali e con i fornitori**, che possono fornire anche spunti di innovazione e visione. “Ci sono dati che provengono da fonti interne quali gli ERP, ma non solo e altri dati forniti ad esempio da infoprovider certificati sui temi della sostenibilità e sul rischio. **La tecnologia può contribuire a costruire un environnement aziendale armonico**”. Un altro grande trend è quello legato all’intelligenza. “Intelligenza artificiale è forse una parola sovra utilizzata, ma è ormai una realtà nel nostro lavoro. Ad esempio, **fornendo clausole standard ma senza che l’IA lavori al nostro posto, possiamo avere un’indicazione di priorità per i contratti**, o i documenti da analizzare e un valido supporto per le analisi predittive”.

Matteo Ambrosioni ha concluso sottolineando che la tecnologia deve essere comprensibile e utilizzabile. Servono competenza, esperienza e flessibilità anche rispetto agli utilizzatori per massimizzare il successo. Ambrosioni identifica dunque tre elementi per la scelta della tecnologia più adatta: “la sicurezza, la completezza e l’autonomia”.

Come utilizzare al meglio la tecnologia per il mondo della supply chain? “Il suggerimento è di definire le priorità, attraverso un rapporto sforzo-beneficio. È fondamentale scegliere un partner solido che possa accompagnare nella scalata che si affronta partendo dalla base, con un primo passo, per arrivare step-by-step alla completa digitalizzazione dei processi di procurement”.

Un'iniziativa
del think tank

DOPODOMANI

Un'iniziativa della
Fondazione



Un evento
della rassegna



About JAGGAER

JAGGAER guida l'Autonomous Commerce Revolution, un'esperienza di commerce B2B autogestito tra acquirenti, fornitori, partner e IoT (Internet of Things).

Grazie all'Intelligenza Artificiale e al machine learning, le soluzioni JAGGAER per il procurement offrono ad acquirenti e fornitori aziendali suggerimenti di abbinamento Smart-Match Recommendations per incrociare al meglio le esigenze dei buyer con le proposte dei fornitori.

Queste soluzioni eseguono inoltre in modo automatizzato molti dei compiti ripetitivi e di back office necessari per gestire agevolmente i processi commerciali aziendali. Sono interconnesse, intelligenti, complete ed estensibili. JAGGAER ha una presenza distribuita nel mondo con un team di 1.200 professionisti, focalizzati sul successo dei clienti.

In collaborazione con

