

Dominare la Digital Supply chain grazie a competenze e trasparenza

Le trasformazioni del mercato impattano su tutta la filiera. Dal rapporto con fornitori e distributori fino al cliente finale, occorre pensare nuovi modelli di business

di Veronica Pastaro

Le tecnologie evolvono, i mercati si trasformano, i consumatori assumono un peso sempre crescente nel determinare strategie e modelli di business. Ripensare la Supply chain in chiave digitale è un passaggio obbligato in un contesto manifatturiero diventato "intelligente": utilizzare correttamente le informazioni che si generano in fabbrica consente di creare valore per tutta la filiera e la Supply chain, in questa quarta rivoluzione industriale, diventa "digital".

Uno scenario che presenta alcuni interrogativi: dal sistema di raccolta e analisi dei dati, alla reale collaborazione tra gli attori della filiera fino alla gestione degli ostacoli. *Sistema&Impresa* ha affrontato simili tematiche in un' articolata tavola rotonda dedicata alla Digital Supply chain, per individuare aspetti critici e nuovi trend, utili a un'approfondita comprensione del mercato e della value chain.

■ La spinta di Industria 4.0 alla digitalizzazione della fabbrica

Il Piano Nazionale Industria 4.0 ha senza dubbio dato una scossa decisa anche a quel 95% del tessuto imprenditoriale italiano costituito da Piccole e medie imprese. Oggi si stima infatti che il 40% delle aziende del nostro Paese conosce il 4.0 e addirittura il 10% ha avviato progetti a riguardo (dati del Politecnico di Milano).

Al tempo stesso, anche i fornitori di tecnologie hanno promosso l'accelerazione del processo di trasformazione digitale. **Paolo Fontanot, Product Manager di Tecnest**, ha illustrato come il concetto di trasparenza lungo la Supply chain riceva impulso da questo processo, con risvolti sia fuori che dentro la fabbrica: "Trasparenza per noi equivale a visibilità, da intendersi sia come Plant-Visibility che come Supply-Chain-Visibility.



La discussione fra i partecipanti alla 'Digital Supply chain'

I PARTECIPANTI ALLA TAVOLA ROTONDA

Paolo Fontanot, Product Manager – **TECNEST**

Marcello Mancini, Innovation Manager – **CEVA LOGISTICS**

Michele Palumbo, Head of Supply Chain Management Italy – **BAYER**

Roberto Pinto, Professore Associato, Dipartimento di Ingegneria Gestionale, dell'Informazione e della Produzione – **UNIVERSITÀ DI BERGAMO**

Andrea Ripamonti, Logistics Development Manager – **NESTLÉ ITALIA**

Ermanno Rondi, Amministratore Delegato – **INCAS SPA**

Michele Zuccheri, Supply Chain & Operation Manager – **NGG - NEW GUARDS GROUP**

Grazie alla digitalizzazione e alla tecnologia IoT diventano possibili nuove modalità di interazione tra le persone e l'ambiente di lavoro circostante (uomo-macchina, uomo-uomo e macchina-macchina), in analogia a quello che potrebbe accadere all'interno di un social network".

A differenza del modello tedesco di Industria 4.0, nel modello produttivo italiano il fattore umano gioca un ruolo determinante per garantire la qualità e l'eccellenza distintive del Made in Italy, per questa ragione il Product Manager di Tecnest è convinto della necessità di "integrare la IoT in un contesto di Human Centered Manufacturing che permette agli operatori di avere visibilità e voce in capitolo sia su quello che succede all'interno della fabbrica connessa sia riguardo a quanto accade nel mondo connesso, aprendo prospettive su nuovi modelli di business che vanno ben al di là del semplice Iperammortamento".

A tal proposito, **Andrea Ripamonti, Logistics Development Manager di Nestlé Italia**, ha sottolineato come Iperammortamento e Superammortamento sono stati utili motori in Nestlé per compiere il salto dell'innovazione tecnologica, lato software e macchinari: "In questo momento ancora stiamo costruendo il disegno dell'integrazione; ci sono due aspetti chiave su cui riflettere: un potenziale impatto sociale e la necessità di riconversione delle competenze e delle capacità, perché è indubbio che la tecnologia tende ad abbassare la forza lavoro e a cambiare le mansioni; dall'altra, il tema della sicurezza, in relazione alla riservatezza del dato e delle informazioni sensibili, che potrebbero essere compromesse da introduzioni esterne. Se l'interconnettività rende le macchine accessibili anche dall'esterno (per esempio da fornitori), un attacco ai sistemi informatici può essere letale per il business".

■ Nuove tecnologie portano nuovi modelli di business

Che la spinta alla digitalizzazione non debba venire dagli investimenti, ma dal mercato, è con-

vinto **Ermanno Rondi, Amministratore Delegato di Incas Spa**, che ha notato come oggi la richiesta è essenzialmente in termini di velocità, di servizio, di customizzazione: "Se prima valeva la metafora dei piatti pronti che l'azienda immetteva sul mercato e tra cui il cliente doveva scegliere, oggi prevale la logica del 'ristorante', dove il cliente 'ordina' e l'azienda 'esegue', in tempi rapidi. Per rispondere a questo cambio epocale del mercato, servono la tecnologia e la digitalizzazione". Il Piano Calenda allora è utile per le imprese che hanno una visione complessiva del processo, dal momento che "il mercato è il traino, la tecnologia è il mezzo".

Tuttavia Rondi ha riconosciuto un ostacolo di tipo culturale e occorre domandarsi se in azienda esiste una struttura capace di supportare la nuova visione: "La trasformazione digitale cambia molto anche i rapporti all'interno dell'organizzazione, che mostrano le carenze strutturali di tecnici all'interno del nostro Paese, con le conseguenze ingenti nelle aziende. Il vero problema dell'Industria 4.0 sta nella capacità delle imprese di gestire il nuovo paradigma".

Roberto Pinto, Professore Associato presso il Dipartimento di Ingegneria Gestionale, dell'Informazione e della Produzione dell'Università di Bergamo, ha osservato come spesso ci si focalizza sulla tecnologia, che tuttavia è soltanto abilitativa della trasformazione: "Dietro all'idea di continuare a gestire lo stesso business supportati da macchine più moderne manca ancora la consapevolezza di cosa possa essere Industria 4.0, oltre all'acquisto di tecnologia innovativa". Questa trasformazione implica l'urgenza del tema della riqualificazione delle competenze, che "deve avvenire continuamente, per rimanere al passo con i tempi e le trasformazioni del mercato".

La fabbrica sta assumendo sempre più la fisionomia di un sistema che produce prodotti e informazioni e, secondo **Marcello Mancini, Innovation Manager di Ceva Logistics**, "esiste una questione di confine e di perimetro", dal momento che "prima l'informazione viaggiava all'interno della fabbrica, mentre oggi c'è il de-

“La fiducia è maggiormente presente nelle relazioni orizzontali che in quelle verticali, come dimostra il fatto che i consumatori si fidano assai di più degli altri consumatori che non delle imprese”

Philip Kotler



Paolo Fontanot,
Tecnest



Marcello Mancini,
Ceva Logistics



Michele Palumbo,
Bayer

siderio di estendere il flusso delle informazioni”: “Da parte nostra stiamo facendo un grosso lavoro di screening per convertire tutto ciò che digitalizzabile. Infatti, avendo una flotta variegata di partner, riceviamo e inviamo documenti di ogni sorta; in questo senso il passaggio al formato elettronico preserva le informazioni e la strada per l’azzeramento del supporto cartaceo è fondamentale per la valorizzazione del dato stesso e ha una rilevanza non indifferente in termini di risparmio di risorse e di impatto ambientale”. Non bisogna inoltre sottovalutare, a detta di Mancini, che “la digitalizzazione dei documenti facilita la condivisione delle informazioni su piattaforme di collaborazione o su richieste specifiche del cliente per la tracciabilità della Supply chain”.

■ L’evoluzione della Supply chain richiede trasparenza

Academy, KPI, trasparenza, evoluzione: sono le parole chiave che rappresentano la sintesi dell’Industria 4.0 secondo Rondi: “In primo luogo la trasformazione dei modelli richiede di rivedere come gestire la formazione, in una modalità che sia più *on the job*; anche gli indicatori per la misurazione delle performance necessitano di essere ridefiniti, poiché spesso le aziende non riescono a trasformarsi a causa di KPI sbagliati, incapaci di seguire l’evoluzione dei processi. La trasparenza è quanto richiesto dal mercato consumer e può rappresentare una risorsa virtuosa per rispondere in tempo reale a possibili fughe di informazioni (per esempio dal web); infine è cruciale disporre dell’inclinazione all’evoluzione, nella consapevolezza che c’è un mondo che evolve e rende possibile fare delle cose che prima non era minimamente immaginabili”.

Un simile sguardo ha origine dalla constatazione che “se un’impresa non continua a muoversi nella direzione dell’innovazione costante, non riuscirà a recuperare e rimettersi al passo con i

tempi, dal momento che radicali trasformazioni avvengono nell’arco di cinque anni”.

Parallelamente, la riflessione sulla Supply chain condotta in Bayer, uno dei leader mondiali nel settore Farmaceutico, ha investito in particolare tre aspetti: fisico, informatico e finanziario.

Michele Palumbo, Head of Supply Chain Management Italy ha condiviso la propria esperienza: “Il rapportarci con i modelli di Internet (primo fra tutti Amazon) ha generato nelle persone il desiderio di vivere la stessa esperienza di acquisto in tutti i campi. Dal punto di vista delle tecnologie IT, la capacità di calcolo è sempre più delocalizzata e l’aspetto finanziario risulta ancora poco esplorato”.

L’avvento del cloud ha permesso di aumentare in modo esponenziale le potenzialità, poiché la dorsale informatica è rimasta invariata, ma è subentrata la possibilità di far dialogare tutti gli attori che collaborano al processo distributivo. In una realtà come Bayer, che effettua circa 1.000 spedizioni al giorno, “oggi la piattaforma viene utilizzata anche a scopi collaborativi dal consorzio DAFNE che rappresenta praticamente tutta la filiera, anche i concorrenti con i quali si possono condividere le informazioni logistiche che si prestano a sinergie”. Inoltre Palumbo ha spiegato come una simile trasformazione abbia permesso di passare da un processo manuale (“per cui sarebbero state necessarie diverse persone”) a uno digitalizzato, per il quale è sufficiente una sola persona, “perfettamente in grado di intervenire sui processi con una visione di più ampio respiro”.

■ Compatibilità e dialogo fra sistemi

Ha scorto un trend di forte specializzazione **Michele Zuccheri, Supply Chain & Operation Manager di New Guards Group**, holding che gestisce la Supply chain nel settore lusso per brand internazionali: “L’impatto di tutte queste tecnologie porta con sé la necessità di specializzarsi



Roberto Pinto,
Università di Bergamo



Andrea Ripamonti,
Nestlé Italia



Ermanno Rondi,
Incas Spa



Michele Zuccheri,
New Guards Group

in ambito sempre più ristretto e verticale. Da qui il rischio che vengano a crearsi silos dentro il silos, che diventano perciò impermeabili”. Guardando al mondo della moda, per esempio, “l’introduzione delle nuove tecnologie porta con sé il rischio di parlare un linguaggio che fuori da quella funzione gli altri attori della Supply chain non sono in grado di comprendere”: “L’unico modo per governare variabili che vanno in direzioni divergenti è inserire un integratore che sia in grado di far dialogare poli opposti, che altrimenti tendono ad allontanarsi”.

Le aree che racchiudono le maggiori difficoltà, secondo Ripamonti, sono la tecnologia e i processi: “Considerando che i processi non cambiano alla stessa velocità con cui evolve la tecnologia, lavorare sui processi assume una valenza fondamentale, per evitare di correre il rischio di un investimento infruttuoso ed è estremamente complesso trasformarli tutti per dare valore aggiunto alle evoluzioni”. Un’ulteriore complicazione per Nestlé Italia è rappresentata dagli standard e dal fatto che “ogni fornitore ha il suo sistema e anche la forma dei dati è spesso diversa”. In questo modo, “tutte le volte che viene cambiato il sistema, integrare i dati implica un notevole investimento di energie”.

Fino a qualche anno fa, ha osservato Mancini, “era prerogativa delle grandi aziende disegnare i processi”. La situazione odierna restituisce una realtà in cui la maggior parte di servizi di trasporto compra il trasporto e un solo trasportatore lavora per differenti distributori, con altrettanti sistemi di piattaforme. “Diventa molto complesso conciliare linguaggi differenti e molte volte ci si accorge che, pur avendo per ogni cliente lo stesso strumento tecnologico per la gestione delle informazioni, il sistema di controllo è differente. Così, nonostante ogni operatore logistico detenga la storia completa del cliente, spesso manca la possibilità di estrapolare vero valore da questi dati”, ha commentato il manager di Ceva Logistics.

Palumbo crede che “la riconversione delle tecnologie è continua”: “Nel momento in cui fermasse il processo evolutivo, ci si ritroverebbe indietro rispetto alla frontiera che si sarebbe inevitabilmente spostata in avanti”. A partire da queste constatazioni, tra il 2009 e il 2010 è stato avviato a Garbagnate (in provincia di Milano) un progetto di tracciabilità dei trasporti, primo al mondo del Gruppo Bayer: “Abbiamo implementato inconsapevolmente un sistema di Industria 4.0, nel cambio della modalità di pre-fatturazione: la visione era riuscire a immaginare un mondo in cui le prime esperienze dei corrieri espressi che consentivano la tracciabilità del prodotto fossero accessibili a tutti, nonostante all’epoca fosse una visione quasi fantascientifica: il cloud ancora non esisteva e i sistemi informativi erano molto rigidi”. L’obiettivo era creare un luogo condiviso in cui far dialogare diversi attori e, a detta di Palumbo, “il problema più grosso era quello delle interfacce, vista la vastità e l’eterogeneità del parco fornitori”: “La strada che abbiamo deciso di intraprendere è stata quindi rivoluzionare il concetto stesso di interfaccia per fare in modo di avere una piattaforma in grado di dialogare nativamente con tutti gli attori mediante qualsiasi linguaggio informatico in quel momento disponibile e che sarebbe stato sviluppato successivamente, nonché di acquisire dati sostanzialmente da qualsiasi fonte”.

■ Aggiornamento continuo delle competenze

In linea con la seconda fase del Piano Calenda, Impresa 4.0, Pinto ha richiamato il focus sul tema delle competenze: “Nel momento in cui la conoscenza e le pratiche emergono direttamente nelle aziende, in modo indipendente, è richiesto alle università di rispondere velocemente alle nuove esigenze e sfide formative e applicative. Le aziende, soprattutto medio-piccole, portano istanze fra le più variegata, dagli aspetti

VERSO LA SOCIAL SUPPLY CHAIN NETWORK, UN SISTEMA INTEGRATO

Francesca Guaschino, Responsabile Marketing di Replica Sistemi



La digitalizzazione della Supply chain è un processo in atto già da alcuni anni, grazie anche all'avvento dell'e-commerce e di network distributivi su scala globale, che hanno dato un input importante alla riorganizzazione di tutto il canale logistico. I nuovi dispositivi, a partire dagli smartphone, estremamente *user friendly* e sempre interconnessi, consentono la tracciabilità e lo scambio di dati relativi alle spedizioni *real time* ed *everywhere*. All'interno dei depositi, la digitalizzazione della Supply chain passa necessariamente dall'integrazione del sistema logistico con le infrastrutture produttive.

È lecito pensare che nel prossimo futuro non si parlerà più di Supply chain, ma di Social Supply chain Network (SSCN): la riorganizzazione intelligente dei flussi di informazioni e merci, provenienti contemporaneamente da molteplici fonti.

Guardando il presente, il mercato è già oggi profondamente cambiato, perché non esistono più le cosiddette categorie (produttori, distributori, consumatori). Oggi la maggior parte di noi è 'prosumer', cioè consumatori-produttori capaci di generare informazioni e opinioni sul prodotto utilizzato o sul servizio ricevuto e di diffonderle in Rete, influenzando così l'acquisto di altri potenziali consumatori, risalendo la filiera fino all'azienda di produzione. Senza un sistema informativo intelligente capace di gestire i Big data si rischia la paralisi.

Attraverso, poi, strumenti di business intelligence evoluti, in grado di tradurre in input strategici tutte le informazioni social, si definiranno le ubicazioni fisiche degli asset produttivi, logistici e distributivi affinché si crei un network evoluto ottimizzato e funzionale.

Le figure professionali che servono in azienda devono essere sempre più specializzate e, oltre ad avere competenze generali, devono conoscere molto bene anche il sistema azienda nel suo complesso. A tal fine la maggior parte delle organizzazioni in genere tiene 'aperte più porte': dalla collaborazione con diversi atenei in Italia da cui reperire risorse tecniche e umane, alla scelta di curare una parte di formazione al proprio interno con la realizzazione di corsi formativi specifici (Replica Sistemi Academy) per trasmettere la parte di know how aziendale, fino al finanziamento di centri di ricerca riconosciuti, come per esempio il Fraunhofer Institute che periodicamente presenta soluzioni innovative alle aziende e offre spunti per migliorare i processi.

tecniche a quelli più formativi e informativi circa le potenzialità del modello Industria 4.0". Così, ha lanciato provocatoriamente ai manager attorno al tavolo la domanda: "Voi imprese avete in mente qualcosa per far fronte al gap di competenze che il nuovo modello evidenzia?".

Dal punto di vista di Tecnest, già da prima del varo del Piano Industria 4.0, le imprese richiedono, accanto alle soluzioni software, "un supporto formativo e consulenziale per comprendere come gestire il cambiamento organizzativo e come aprirsi, attraverso la tecnologia, verso nuovi modelli di business". Così Fontanot ha illustrato che, proprio a tal fine, "abbiamo dato vita alla Tecnest Academy che offre formazione sulle tematiche dei processi di produzione e della Supply chain, svincolate dall'uso stretto dei software proprietari".

Che l'università conservi un compito propedeutico è convinto Rondi: "La PMI, ma non solo, non ha bisogno tanto di corsi d'aula, quanto piuttosto di strumenti supportati a cui poter accedere in e-learning, per somministrare conoscenza non

tanto in maniera particolareggiata, quanto piuttosto nella modalità di un assessment informativo, molto più pratico e pragmatico". Una nuova modalità di fare formazione, funzionale affinché "ogni azienda riesca coniugare esigenze, obiettivi, business per individuare il proprio modello". L'AD di Incas ha inoltre aggiunto: "Diventa prioritaria la consapevolezza di una visione globale. Quando manca infatti, molti rinunciano a intraprendere il processo di trasformazione. Bisogna esserne coscienti per poter utilizzare nuovi modelli".

Dal confronto con la Germania, risulta evidente come l'interpretazione italiana di 'alto artigianato industriale' sia differente: "La Germania ha introdotto un modello basato sulla relazione prezzo-qualità. La strategia italiana è fondata sul servizio, un modello adattativo per seguire il cliente che deriva da una realtà fortemente artigianale, in grado di rimanere competitiva soltanto se strutturata".

Dietro al fenomeno delle acquisizioni di Piccole e medie imprese a opera di grandi aziende o gruppi, Zuccheri ha individuato "da una parte il

tema della detenzione del know how e dall'altra il passaggio generazionale". In un simile contesto il manager di New Guards Group ha suggerito di offrire una formazione interna mirata e poi, in caso, serializzata, ma la criticità maggiore è rappresentata dal profilo del decisore, che "spesso non dispone della capacità e degli strumenti per capire come devono essere formate le persone per perseguire l'eccellenza".

Ha sposato la stessa prospettiva Mancini, concentrando il focus su strumenti specifici: "La tecnologia traina l'evoluzione delle competenze dei vari collaboratori. Mi ricollego sulla questione dei simulatori, che a mio avviso costituisce un tema interessante: l'utilizzo di simulatori di processo 3D di rendering permette di analizzare il processo di magazzino. Simili soluzioni offrono possibilità molto interessanti in fase di formulazione del processo, ma anche di marketing nei confronti del cliente". Ha proseguito il manager di Ceva Logistics: "Similmente l'utilizzo della realtà aumentata chiama le aziende a 'skillare' nuove persone per utilizzo delle competenze necessarie, in un processo di aggiornamento continuo. Spesso sono gli stessi fornitori di soluzioni a creare obsolescenza per generare business attorno al prodotto".

■ La Blockchain: il corretto bilanciamento tra scalabilità, fiducia e lavoro condiviso

In Nestlé gli aspetti legati alla fiducia insita nella gestione della Supply chain hanno trovato una felice congiuntura nelle sperimentazioni della Blockchain, comunemente conosciuta come la nuova piattaforma tecnologica che consente una migliore capacità di verificare e registrare

lo scambio di valore tra un insieme interconnesso di utenti: "Consapevoli dei risultati anche economici che può portare la Blockchain, siamo consapevoli che alla base dell'adozione deve esserci un pre-lavoro", ha osservato Ripamonti. "Spesso viene confuso come strumento per la tracciabilità, mentre la Blockchain costituisce l'ambiente di fiducia".

Il punto di partenza per lo studio della nuova tecnologia è stato l'analisi di flusso interno, in particolare degli ordini export, dall'uscita dal magazzino, fino all'arrivo al cliente estero e persino cosa avviene all'interno del sito del cliente. "La ricostruzione del flusso ha portato all'ipotesi di una concatenazione di Smart contract, ovvero contratti digitalizzati: ogni contratto si lega a un altro e, immaginando una vita circolare, il raggiungimento di uno stato di un contratto genera l'apertura di un altro contratto, si arriva così al termine dell'intero flusso". Così le connessioni stabilite possono portare a incontrare altre Blockchain che si intersecano, portando con sé altre ulteriori informazioni. "Quando si chiude il contratto madre (ovvero è conclusa la vendita)", ha proseguito il manager di Nestlé, "si chiude il cerchio e la fatturazione può essere generata automaticamente, magari pagando con moneta virtuali, come i bitcoin".

La convinzione di fondo è che uno dei fattori che determinerà il successo della Blockchain sarà il valore generato, tale che nell'arco di cinque anni probabilmente sarà accessibile anche per le aziende di dimensioni più piccole. Inoltre, una simile connessione si basa su tecnologie fortemente compatibili, al punto che "la tecnologia standard ancora non esiste e probabilmente non servirà".

Per spiegare meglio la funzione della Blockchain, Ripamonti l'ha definita "un ledger, che svolge la



I partecipanti alla tavola rotonda 'Digital Supply chain'



Un momento della tavola rotonda

funzione di registro, non di archivio”: “Ciò significa che non verranno inserite tutte le documentazioni, ma semplicemente rimandate a un link”. All’inizio, quando in Nestlé è stato intrapreso il *proof of concept*, sembrava un’iniziativa a lungo raggio (10-15 anni), mentre adesso sembra una meta più vicina nel tempo, nell’arco di due o tre anni. “Noi ci crediamo come un sogno. Ci vediamo del potenziale, ma è necessario riconoscere che alla base va fatto un pre-lavoro, che coinvolga gli aspetti di scalabilità, fiducia, lavoro condiviso”, ha sottolineato il Logistics Development Manager di Nestlé. “Tutti gli investimenti devono essere fatti tenendo presente la soddisfazione del consumatore come il punto di arrivo finale, anche nel caso della Blockchain. Tuttavia, se il consumatore non percepisce il valore aggiunto, gli investimenti possono risultare vanificati”.

L’altro lato della medaglia è quello osservato da Palumbo: “Si sta così prefigurando un processo per cui banche e assicurazioni hanno direttamente accesso ai dati di cui necessitano, evitando così la burocrazia di processi di verifica intermedi e sarebbe in questo modo ridimensionato l’impegno richiesto alle aziende clienti nel validare la sussistenza dei crediti vantati nei loro confronti dai fornitori per il risconto o l’anticipazione presso gli istituti finanziari”. In una simile prospettiva, il manager di Bayer è convinto che “la Blockchain rappresenta la possibilità di avere garanzie su una serie di transazioni”.

■ Il ruolo del cliente finale nella Supply chain

Molti degli aspetti dell’Industria 4.0 sono legati alla fabbrica, ma c’è anche tutto l’aspetto del cliente finale, della user experience, come ha richiamato Pinto: “Che ruolo ha il cliente nelle decisioni dell’azienda per la definizione dei modelli e dei processi?”.

Rondi ha provocatoriamente definito il consumatore il “*dominus anarchicus*”, dal momento che “non è così chiaro che cosa vuole”: “Il comportamento del consumatore si riflette inevitabilmente nel cambiamento della distribuzione, che costituisce prima di tutto un cambiamento sociale”.

È opinione personale di Zuccheri che “l’industria digitale segue il concetto stesso di ‘digitale’, già largamente presente nel mercato dei consumatori”. Ritiene infatti che l’elemento della omnicanalità sia stato dirompente nello scardinare il paradigma dell’azienda che ragiona per canali: “Il considerevole risveglio che c’è stato ha riguardato la capacità di comprendere che, per approcciarsi a un cliente che è già multicanale, è prioritario superare la logica del singolo canale e comunicare con una sola voce”.

Dal punto di vista di Palumbo, il focus deve essere concentrato sul concetto di visibilità, cui il cliente ha oggi accesso e che al tempo stesso tende a sconvolgere gli equilibri fino a oggi conosciuti: “Oggi ho la facoltà di avere visibilità di un processo end-to-end, per cui ho la possibilità di costruire, step by step, tutto ciò che accade durante il processo”. Un’altra novità molto interessante registrata dal manager di Bayer è che “i processi si autodisegnano, in base a come accadono le cose e in questo modo è possibile abilitare Supply chain che erano impensabili fino a qualche anno fa”.

Tuttavia il *dominus anarchicus* non è così impercettibile: Fontanot ha posto l’accento sulla mole di dati disponibili e analizzabili grazie al web; anche lo stesso Pinto ha notato come “il tema della previsione della domanda è fortemente attuale”, mentre l’Amministratore Delegato di Incas ha voluto porre in evidenza come il consumatore oggi sia molto più consapevole del prodotto che compra rispetto a qualche anno fa ed è perciò prioritario “prestare attenzione agli attacchi alla web reputation”.