Intelligenza Artificiale e supply chain: due rette parallele che non si incontrano mai?

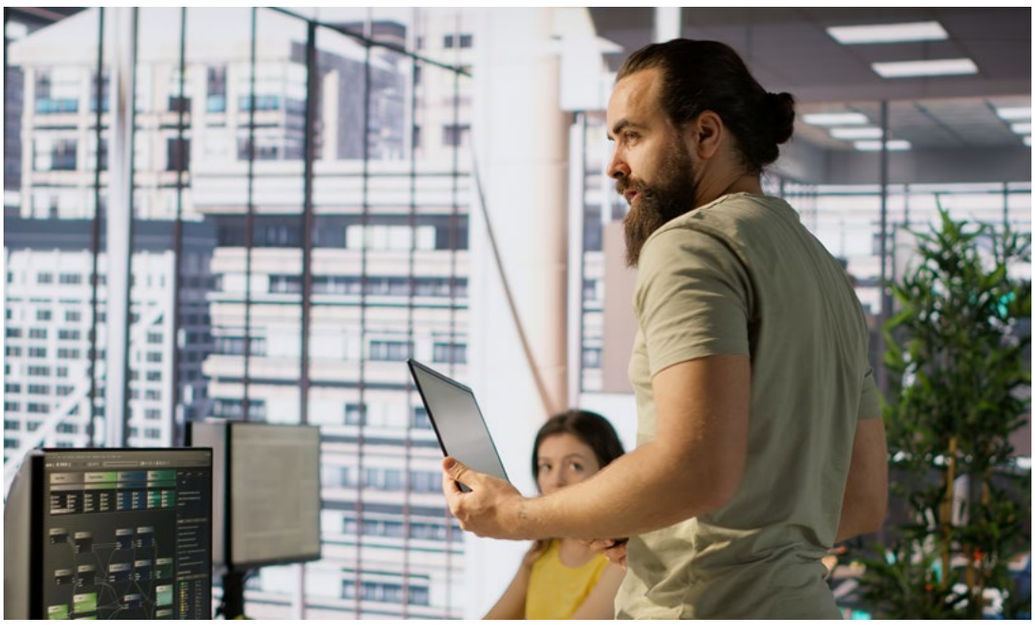
Nella supply chain l'AI non è più un trend da slide: è ormai la trama invisibile che muove decisioni, errori, opportunità. Saremo capaci di cogliere queste sliding doors che si stanno aprendo per tutti o qualcuno ne rimarrà escluso?

di Marwan Chaibi

La sala era ancora in quella fase sospesa che precede ogni conferenza del mattino. Le persone prendono posto, ancora in modalità "avvio lento". Poi due parole cambiano l'energia dell'ambiente: *intelligenza artificiale*. È un'espressione che accende l'attenzione, anche quando la si è sentita mille volte. Perché tutti sanno che non è più una tendenza da convegni, ma un elemento che si infiltra ogni giorno di più dentro processi, decisioni e responsabilità operative.

A introdurre il tema è Gianluca Sperone – VP Supply Chain di Brembo – figura che vive da vicino i meccanismi interni di una catena del valore globale. Il suo intervento non descrive scenari teorici, ma offre constatazioni. Non presenta un futuro ipotetico, racconta un presente concreto.

Per anni si è discusso di digitalizzazione, automazione, innovazione. Concetti ripetuti così spesso da perdere significato. *«Oggi invece l'AI non è un progetto da avviare* – comincia – *bensì un'infrastruttura che agisce sotto la superficie e ridisegna il modo in cui le aziende interpretano ciò che accade. Non è più solo tecnologia: è un nuovo modo di pensare i processi».* La supply chain, con la sua complessità naturale, previsioni, trasporti, magazzini, distribuzione, capacità produttiva, è uno dei luoghi dove questa trasformazione è più evidente. Non si tratta semplicemente di ottimizzare. Si tratta di reinterpretare. Gli algoritmi predittivi oggi non si limitano a leggere i dati: li anticipano, aprono scenari, offrono alternative che fino a pochi anni fa sarebbero state impossibili da calcolare manualmente. Questo cambia la velocità delle decisioni, il tipo di leadership necessario, e anche la cultura organizzativa.



Sperone insiste su un punto critico: *«Il limite non è quasi mai tecnologico. Il limite è umano, culturale, gestionale. Molti progetti falliscono perché le persone non credono davvero nel valore dell'AI oppure perché i dati sono incompleti o incoerenti. Se i dati non tengono, l'algoritmo si rompe. Se il mindset non cambia, l'innovazione non attecchisce. Le aziende spesso faticano a capire il ritorno dell'investimento e, quando c'è incertezza, prevale l'istinto di preservare ciò che si conosce già».*

È in questo contesto che l'intelligenza artificiale assume un significato diverso: non è un acceleratore solo tecnico, ma un fattore che obbliga a ripensare tempi, ruoli, responsabilità. La supply chain non è più un reparto aziendale che esegue. Diventa un centro di gravità strategico, perché è lì che l'azienda percepisce prima di altri ciò che sta per succedere nel mercato e anzi può decidere dove indirizzare forze o attivare misure contenitive.

Il cambiamento però non può ignorare le persone. Il manager lo sottolinea con chiarezza: *«Alcune decisioni, quelle con un impatto molto alto sull'organizzazione, non possono essere delegate all'AI. La tecnologia deve supportare, non sostituire. Deve amplificare la capacità decisionale, non annullarla. Ed è compito dei leader capire quando spingere sull'innovazione e quando rallentare per garantire che tutti siano in grado di gestire la trasformazione».*

Quando l'intervento si chiude, non rimane l'impressione di una visione futuristica, ma la consapevolezza di un cambiamento che è già iniziato e che continuerà ad accelerare. La supply chain tradizionale, quella rigida, lineare, manuale, non esiste più. È stata sostituita da un sistema dinamico, informato, capace di apprendere e adattarsi.

C'è poi un tema cruciale: la composizione dei team. Secondo Sperone, il mix generazionale è essenziale: *«I giovani portano una naturale propensione a sperimentare, mentre chi ha esperienza offre una lettura più strutturata dei processi. L'innovazione avviene quando queste due velocità si incontrano».*

Ai ragazzi che vogliono entrare in questo mondo, il suo messaggio è diretto. Serve preparazione, curiosità, disponibilità a osservare e provare. Non basta aspettare il momento ideale o credere che basti conoscere gli strumenti. L'AI nella supply chain richiede una comprensione dei processi, un atteggiamento proattivo, la capacità di muoversi tra dati, problemi concreti e vincoli reali.

La vera domanda non è se questa trasformazione sarà culturale. Lo è già. Il punto è capire quanto le organizzazioni, e soprattutto le persone, saranno pronte a integrarla nelle proprie decisioni quotidiane. Perché – come ricorda Sperone – l'AI può spingere il cambiamento, ma il passo finale appartiene sempre agli esseri umani che decidono come usarla.