



📅 16/10/25

🔍 Osservatorio Digital B2b

# I trend globali che stanno impattando le Supply Chain

Paola Olivares

*Direttrice Osservatorio Digital B2b e  
Osservatorio Droni e Mobilità Aerea Avanzata,  
Politecnico di Milano*

The complexity and turbulence that increasingly characterises the business environment today requires **supply chains to be adaptive and open to innovation** in the face of unexpected challenges. More than ever, **supply chain management has become a paramount strategic area** to support companies, the economy and society as we seek to respond to those challenges.

We are witnessing a shift in organisations' priorities when it comes to supply chain design and strategy. Words such as **resilience, visibility and flexibility** feature in corporate policy statements and many programmes are underway to transform our capability to respond to unanticipated events.

*Martin Christopher, Emeritus Professor of Marketing and Logistics  
Cranfield School of Management, UK*



# I megatrend che stanno rivoluzionando le supply chain



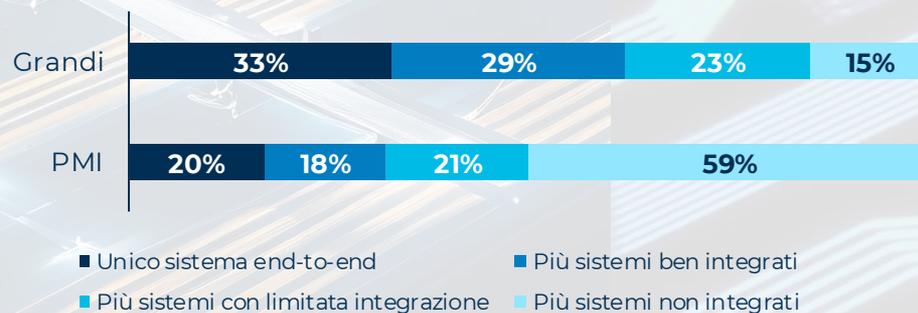
# 1. Visibilità end-to-end e tracciabilità

**Monitoraggio completo lungo tutta la filiera**, per conoscere chi sono i fornitori (di primo e secondo livello) e i clienti, per sapere da dove vengono le materie prime, per garantire qualità, sicurezza, compliance, sostenibilità.

Le aziende stanno investendo in tecnologie che offrono visibilità completa sulla supply chain (dal fornitore al cliente finale) con l'obiettivo di **anticipare i rischi e migliorare la tracciabilità**, soprattutto in ambito alimentare, farmaceutico e moda.

Le tecnologie più utilizzate sono: **IoT, Blockchain, Digital Twin, Control Tower**

## Livello di integrazione di sistemi di digital supply chain planning



FONTE: SURVEY 2025 OSSERVATORIO SUPPLY CHAIN PLANNING SU UN CAMPIONE DI 68 IMPRESE MANIFATTURIERE OPERANTI IN ITALIA

## 2. Sostenibilità e supply chain circolare



La sostenibilità è diventata un **driver sempre più centrale** nelle strategie aziendali, spinta dagli obiettivi comuni delineati e dalle crescenti aspettative di stakeholder e istituzioni.

Rientrano in questa logica modelli che puntano a **ridurre sprechi, riciclare, riusare materiali, estendere il ciclo di vita dei prodotti**. **Sostenibilità** non è solo ambientale, ma anche **sociale e tecnologica**.

### Approccio delle aziende italiane nei confronti delle tematiche inerenti alla sostenibilità



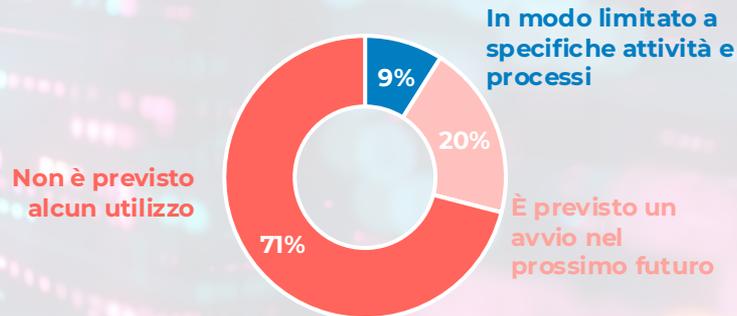
FONTE: SURVEY 2025 OSSERVATORIO DIGITAL B2B  
SU UN CAMPIONE DI 463 GRANDI AZIENDE e PMI ITALIANE

### 3. Automazione e Intelligenza Artificiale

L'automazione sta trasformando radicalmente le supply chain, permettendo di ridurre l'intervento umano in tutte le fasi del ciclo di vita dei prodotti/servizi con **workflow che diventano sempre più intelligenti, capaci di agire in autonomia** grazie all'integrazione di sistemi AI e regole di processo evolute.

Questa evoluzione porta a una gestione più efficiente e trasparente, **lasciando all'essere umano un ruolo di controllo strategico nei momenti chiave (human-in-the-loop)**, dove è necessario validare eccezioni o prendere decisioni critiche.

#### Adozione di soluzioni di Intelligenza Artificiale nel B2b



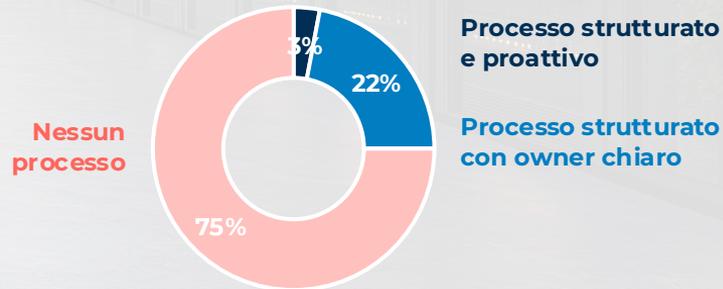
FONTE: SURVEY 2025 OSSERVATORIO B2B DIGITAL COMMERCE & EXPERIENCE SU UN CAMPIONE DI 350 GRANDI AZIENDE e PMI ITALIANE

## 4. Resilienza e gestione del rischio

**Capacità delle supply chain di assorbire shock esogeni** (pandemie, guerre, crisi climatiche), reagire rapidamente, diversificare i fornitori, costruire scorte strategiche, pianificare diversi scenari.

Le crisi recenti hanno costretto le aziende a **diversificare le proprie strategie di sourcing** mettendo in atto strategie di resilient supply chain design (nearshoring o reshoring, multi-sourcing, scorte strategiche, ecc.)

Struttura del processo di Supply Chain Risk Management



FONTE: SURVEY 2024 OSSERVATORIO SUPPLY CHAIN PLANNING SU UN CAMPIONE DI 144 GRANDI AZIENDE e PMI ITALIANE

## 5. Logistica intelligente

La **turbolenza delle supply chain** impone l'introduzione di nuovi sistemi di logistica intelligente.

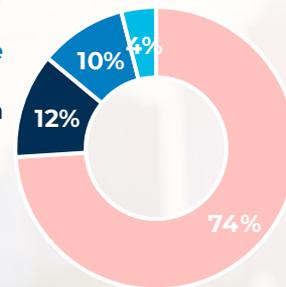
Magazzini automatizzati, veicoli, robot, droni, sensori IoT, sistemi predittivi per il trasporto, gestione dinamica del percorso, monitoraggio in tempo reale sono solo alcune delle iniziative portate avanti dalle imprese per garantire un'evoluzione della propria rete di distribuzione

### L'utilizzo di droni da parte delle imprese italiane

Integrazione completa

Sperimentazione

Studio fattibilità



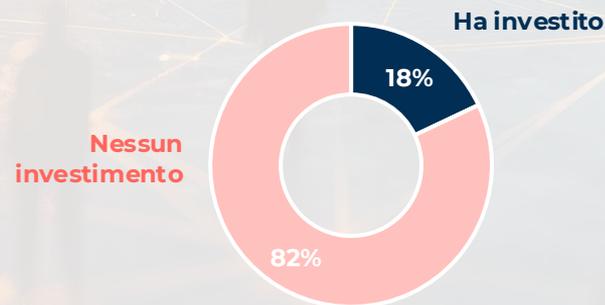
Nessun progetto

## 6. Demand sensing e pianificazione predittiva

Il contesto di mercato impone il passaggio da previsioni statiche a modelli predittivi che si adattano in tempo reale ai cambiamenti (della domanda, a eventi esterni, a trend sociali, ecc.)

L'Intelligenza Artificiale può giocare un ruolo fondamentale anche in quest'ambito analizzando grandi moli di dati in tempo reale, migliorando l'accuratezza delle previsioni e allungandone l'orizzonte temporale.

**% grandi aziende italiane che ha investito in software di Demand Planning dotati di capacità avanzate come AI e demand sensing**



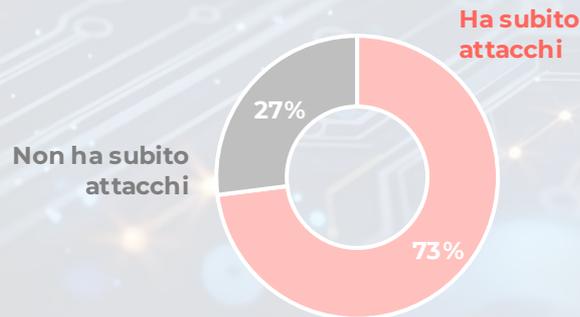
FONTE: SURVEY 2024 OSSERVATORIO SUPPLY CHAIN PLANNING  
SU UN CAMPIONE DI 156 GRANDI AZIENDE e PMI ITALIANE

## 7. Cybersecurity nella supply chain

Lo sviluppo tecnologico che avanza a velocità esponenziali, le sempre più diffuse applicazioni di Intelligenza Artificiale, il Quantum Computing che abilita calcolo ad alte prestazioni stanno delineando un **contesto di crescente incertezza** e stanno imponendo **sfide sempre più complesse nella protezione delle infrastrutture e delle informazioni**.

Diventa quindi sempre più importante **investire in soluzioni per la protezione dei dati e della supply chain**

**% grandi aziende italiane che ha subito almeno un attacco nel 2024**



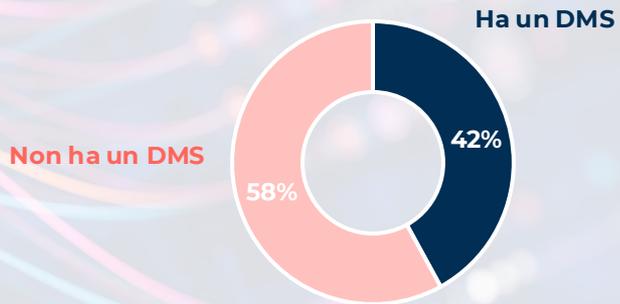
FONTE: SURVEY CISO 2024 OSSERVATORIO CYBERSECURITY & DATA PROTECTION SU UN CAMPIONE DI 131 GRANDI AZIENDE ITALIANE

## 8. Introduzione di tecnologie digitali

Il **digitale rappresenta un valido alleato per fronteggiare i cambiamenti** sempre più complessi e repentini delle supply chain globali.

Cloud, IoT, Blockchain, ERP integrati, piattaforme SaaS, Digital Twin, DMS sono solo alcuni degli esempi di tecnologie che possono portare un **vantaggio concreto alle imprese sia in termini di efficienza sia di efficacia.**

**% aziende italiane che ha introdotto un Document Management System (DMS)**



FONTE: SURVEY 2025 OSSERVATORIO DIGITAL B2B  
SU UN CAMPIONE DI 463 GRANDI AZIENDE e PMI ITALIANE

## 9. Regolamentazione, ESG e trasparenza normativa

Le supply chain globali sono impattate da **norme sempre più stringenti** su sostenibilità, *due diligence* nella filiera, impatto ambientale, condizioni del lavoro, tracciabilità, diritti umani, equità, salute e sicurezza lungo tutta la filiera.

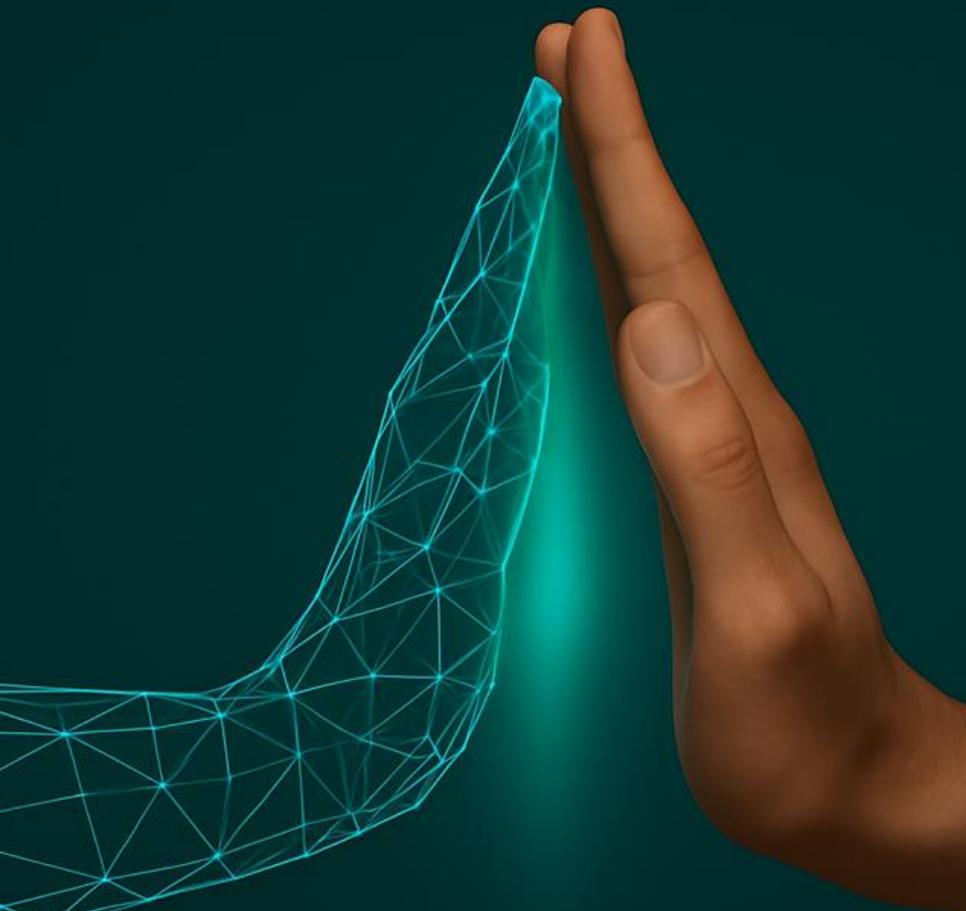
L'Europa sta fortemente spingendo su normative che impongono un utilizzo più etico e sostenibile delle risorse. Esempi come la **Sugar Tax**, le **politiche contro la deforestazione** o il **Regolamento eFTI** ne sono un esempio.

### Reazione imprese italiane al Regolamento eFTI sulla digitalizzazione dei documenti legati alla consegna



FONTE: SURVEY 2025 OSSERVATORIO DIGITAL B2B  
SU UN CAMPIONE DI 463 GRANDI AZIENDE e PMI ITALIANE

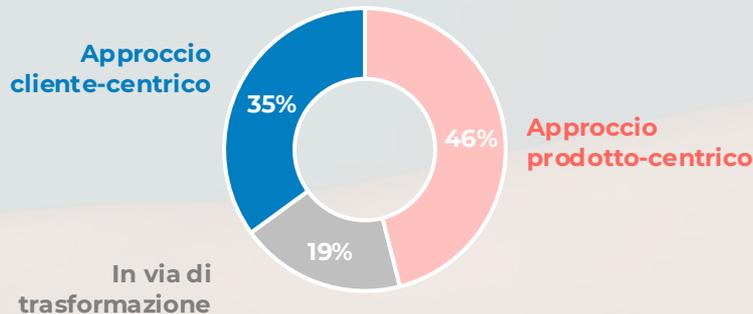
## 10. Strategie cliente-centriche



Le supply chain stanno vivendo una forte trasformazione, influenzata dall'evoluzione delle aspettative dei clienti e la **crescente necessità di adottare strategie integrate di CX e di Digital Commerce**. Questi due elementi possono offrire vantaggi competitivi significativi e abilitare nuovi modelli di relazione e di acquisto sostenibili.

**Strategie che mettano il cliente al centro** e non più il prodotto dell'azienda **diventano vitali per garantire la competitività e la sopravvivenza delle imprese**.

### Approccio delle imprese tra prodotto-centrico e cliente-centrico



# I megatrend che stanno rivoluzionando le supply chain







## Digital Document Management & Exchange

**Il Digital Document Management & Exchange** comprende l'insieme di soluzioni digitali per la gestione interna dei documenti aziendali (creazione, archiviazione, ricerca e conservazione digitale a norma) e per lo scambio elettronico di documenti con partner di business (es. fatturazione elettronica, EDI, piattaforme B2b) e per la condivisione interna (es. recapito e PEC), con l'obiettivo di garantire efficienza, tracciabilità e conformità normativa.



**Gestione documentale**



**Archiviazione documentale**



**Conservazione a norma**



**Scambio documentale (es. EDI)**



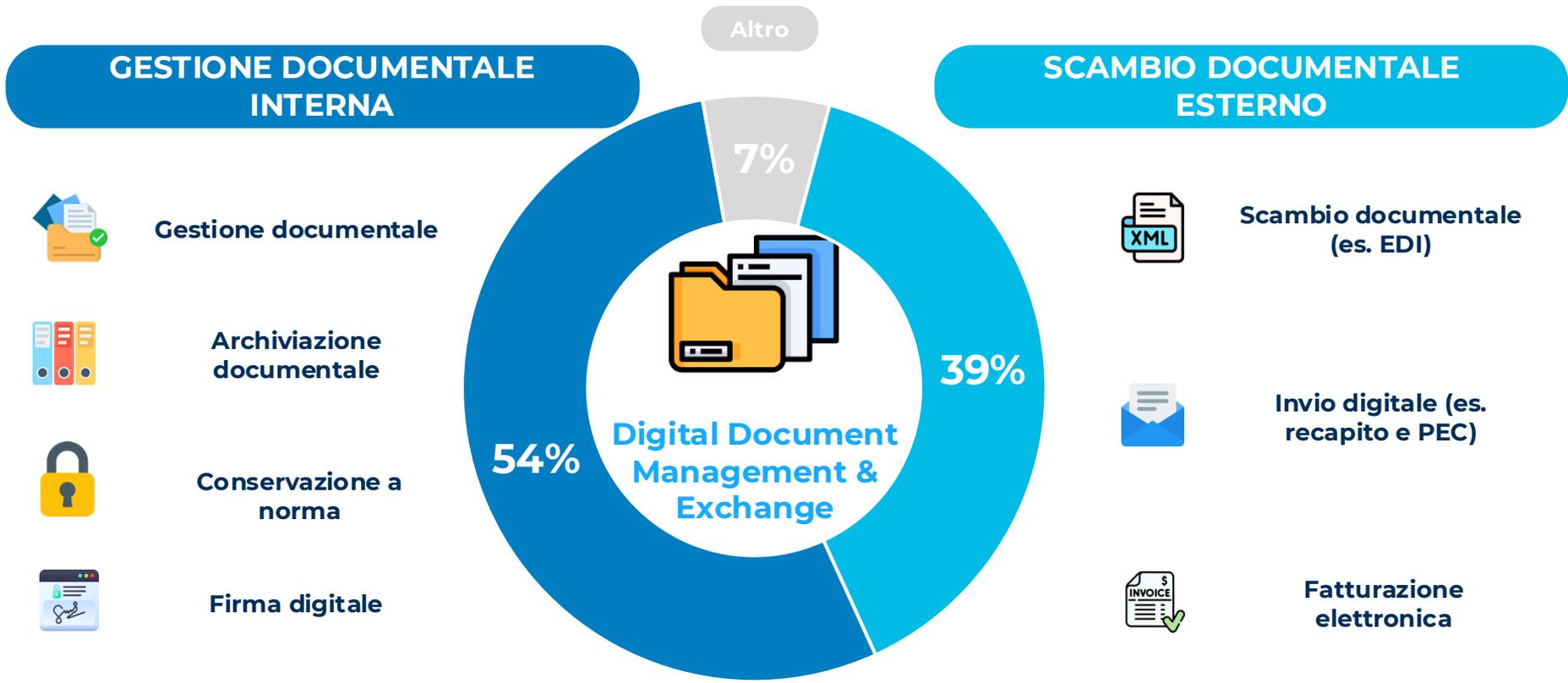
**Invio digitale (es. recapito e PEC)**



**Fatturazione elettronica**

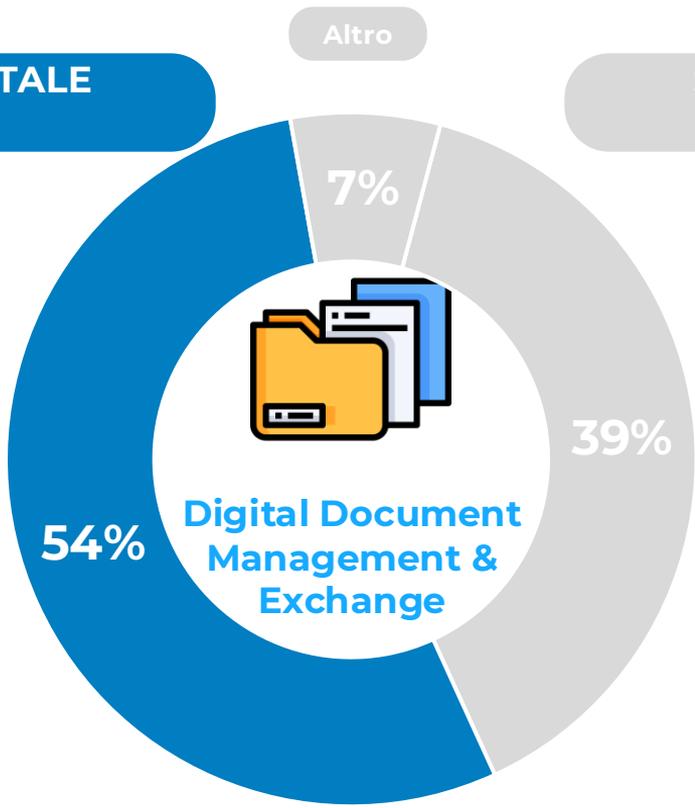


**Firma digitale**



**GESTIONE DOCUMENTALE INTERNA**

**SCAMBIO DOCUMENTALE ESTERNO**



Gestione documentale



Archiviazione documentale



Conservazione a norma



Firma digitale



Scambio documentale (es. EDI)



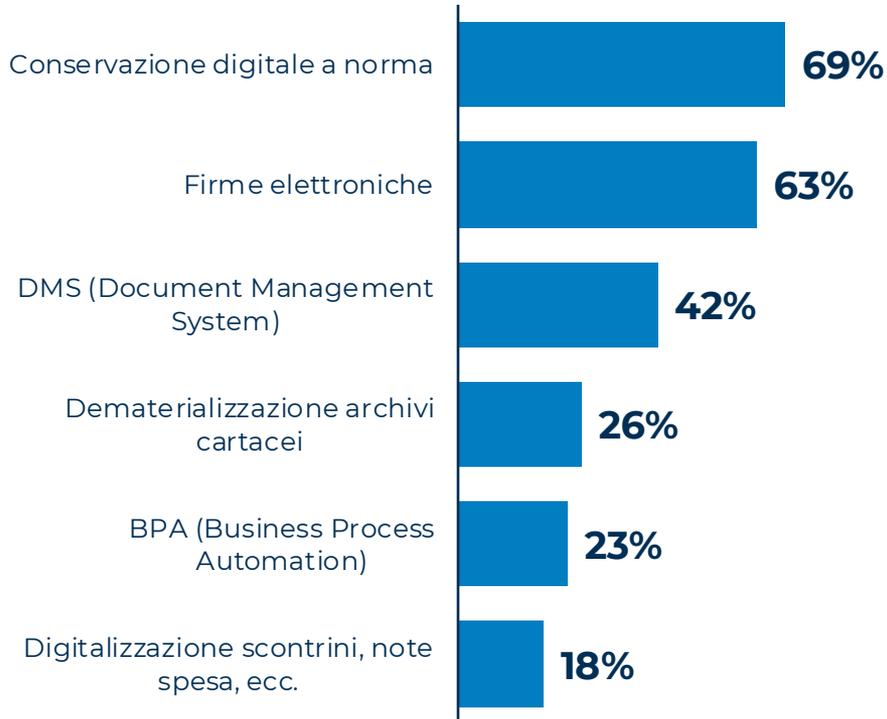
Invio digitale (es. recapito e PEC)



Fatturazione elettronica

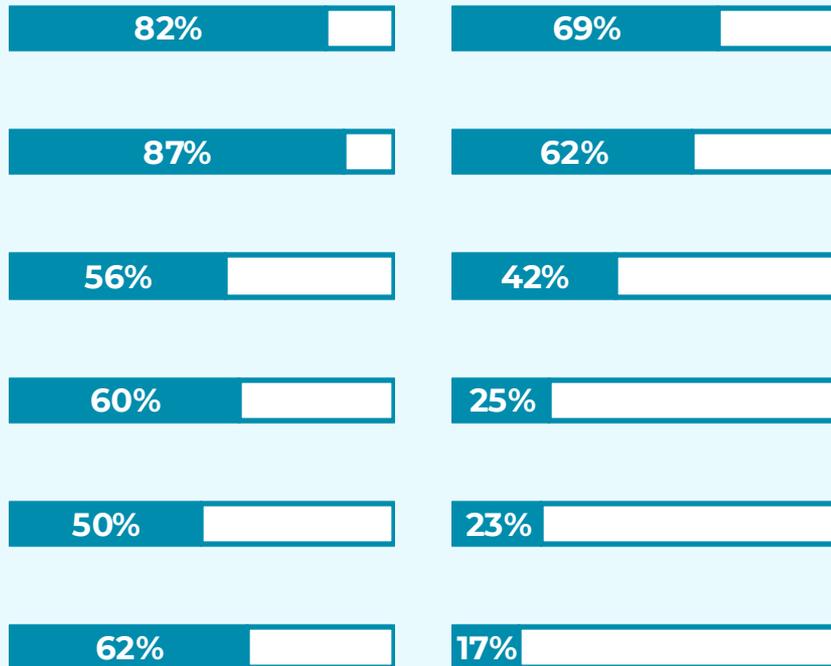


## GESTIONE DOCUMENTALE INTERNA



### GRANDI

### PMI



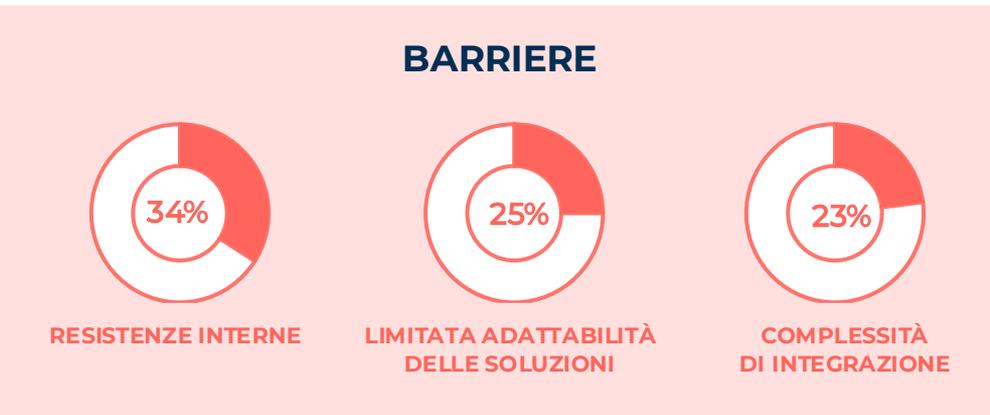
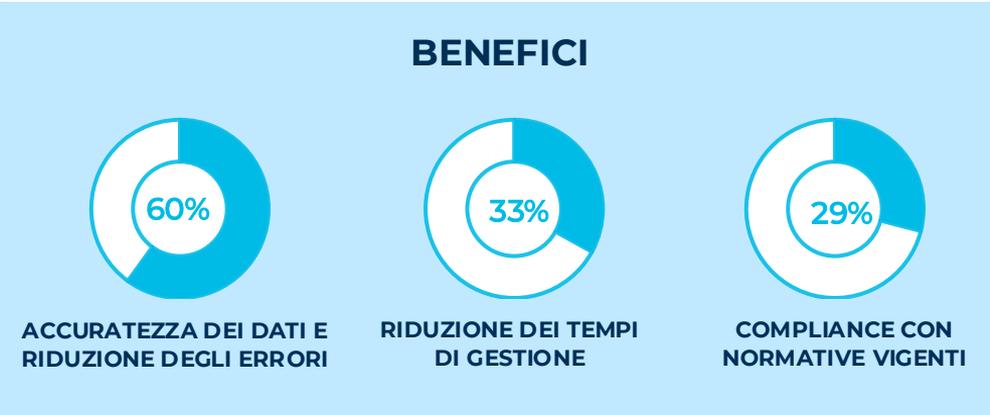
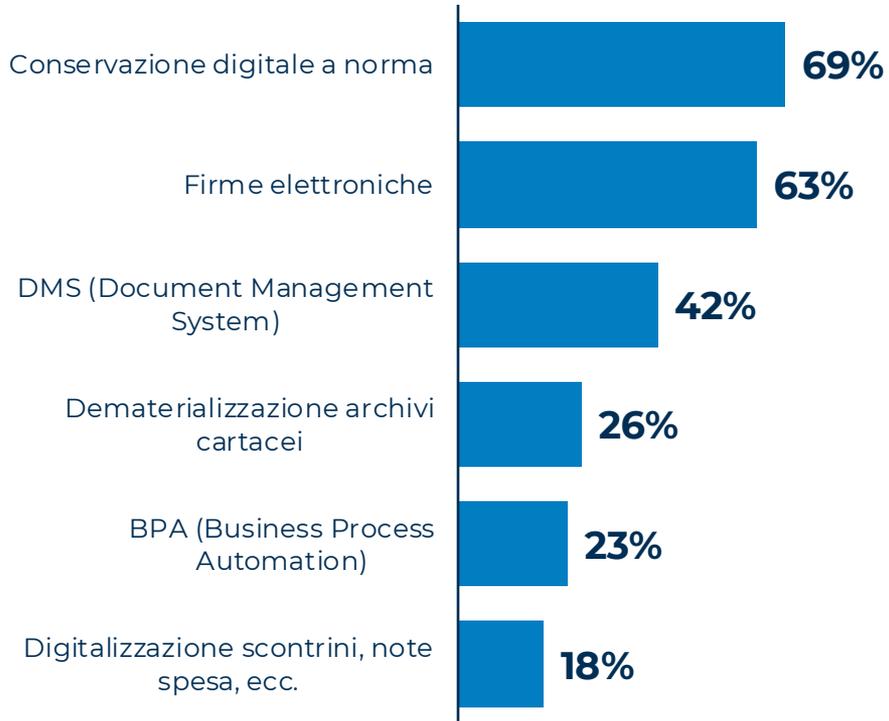


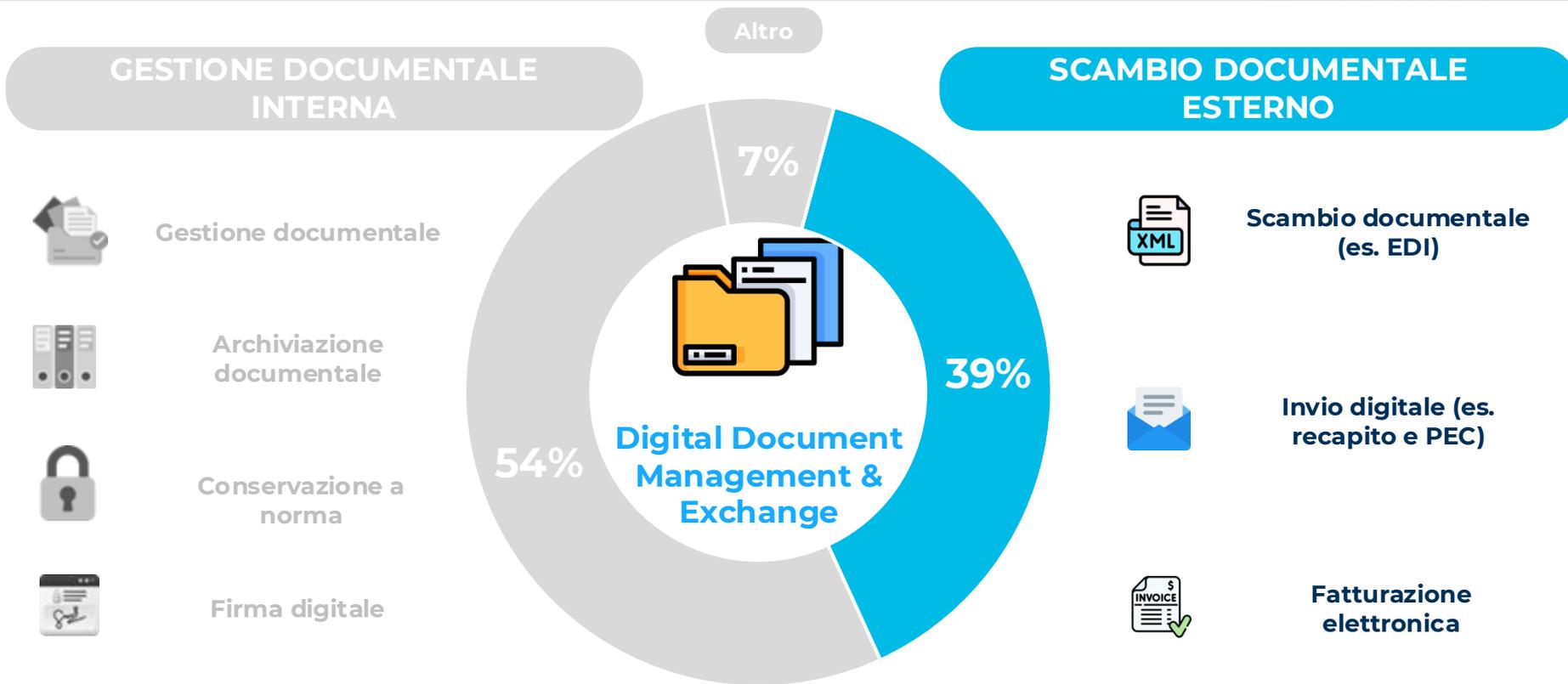
# I benefici e le barriere derivanti dall'adozione di strumenti per la digitalizzazione dei processi interni



INTRODUZIONE DI  
TECNOLOGIE DIGITALI

## GESTIONE DOCUMENTALE INTERNA







## SCAMBIO DOCUMENTALE ESTERNO

Scambio informativo (email, PEC, SFTP, FTP, ecc.)

55%

Digital Commerce B2b

26%

EDI

25%

Sistemi pagamento digitali e riconciliazione automatizzata

20%

Web Services

18%

Piattaforme API

15%

### GRANDI

### PMI

85%

55%

41%

26%

57%

25%

41%

20%

59%

18%

53%

15%

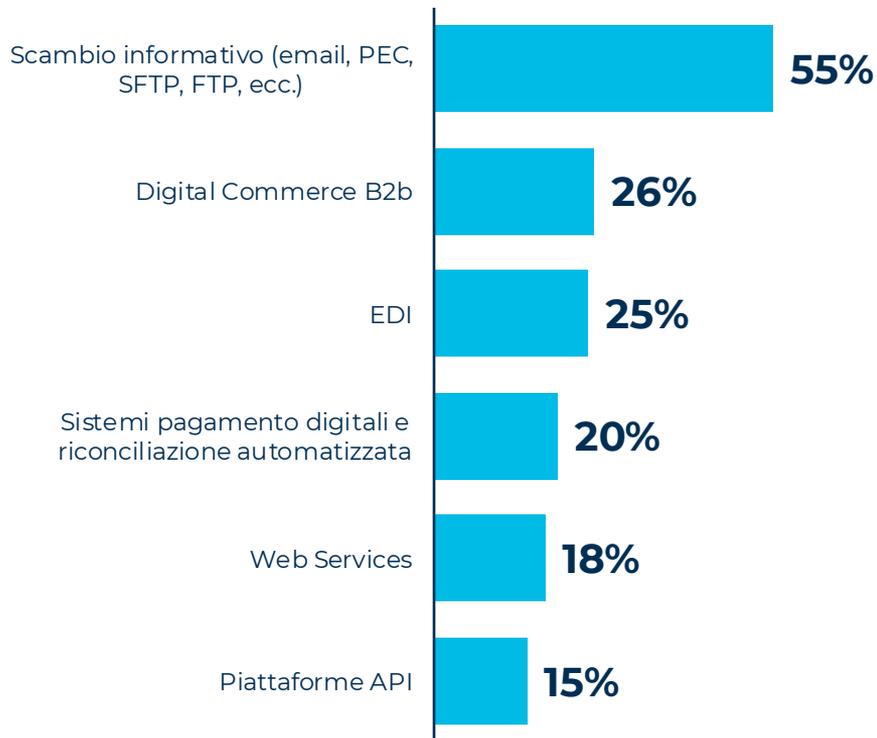


# I benefici e le barriere derivanti dall'adozione di strumenti per la digitalizzazione dei processi di interfaccia



INTRODUZIONE DI  
TECNOLOGIE DIGITALI

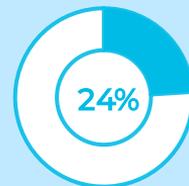
## SCAMBIO DOCUMENTALE ESTERNO



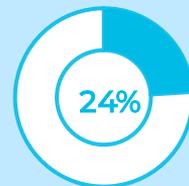
### BENEFICI



ACCURATEZZA DEI DATI E  
RIDUZIONE DEGLI ERRORI

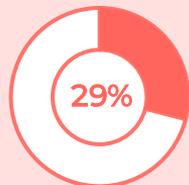


RIDUZIONE DEI TEMPI  
DI GESTIONE

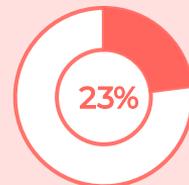


SICUREZZA E  
TRACCIABILITÀ DOCUMENTI

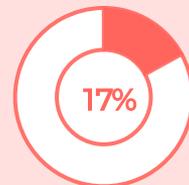
### BARRIERE



RESISTENZE INTERNE



LIMITATA ADATTABILITÀ  
DELLE SOLUZIONI



COMPLESSITÀ  
DI INTEGRAZIONE



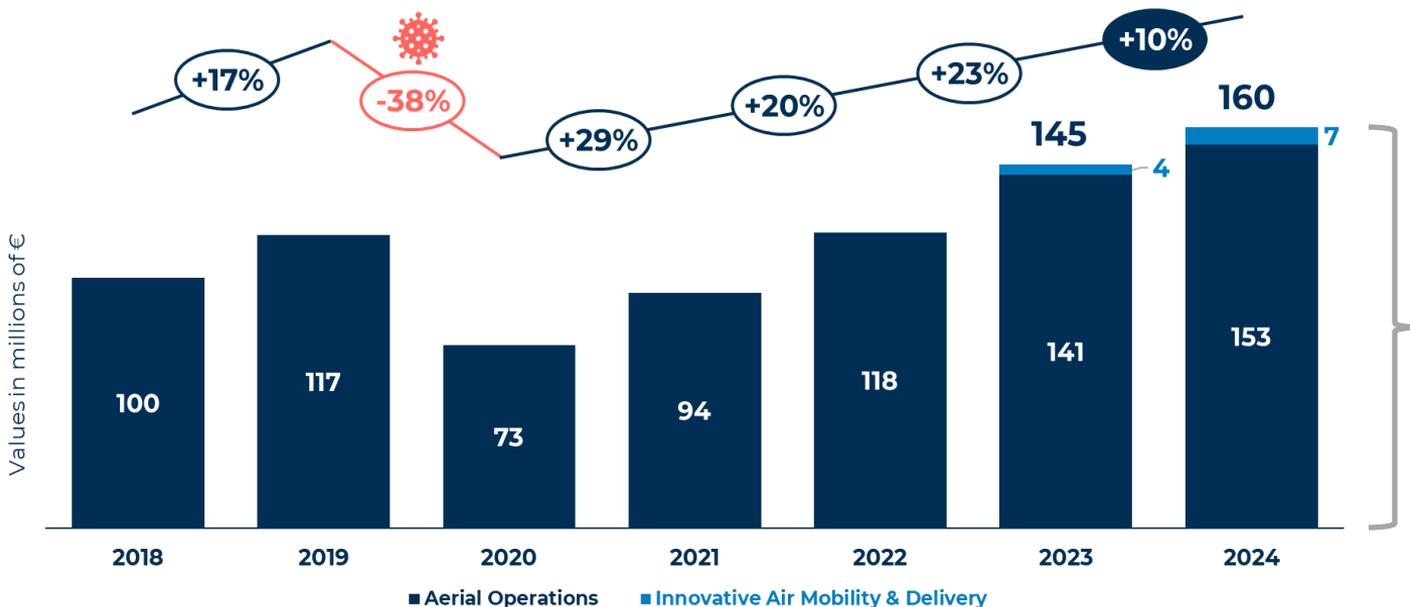


# Il valore del mercato professionale dei droni in Italia e la dimensione delle imprese



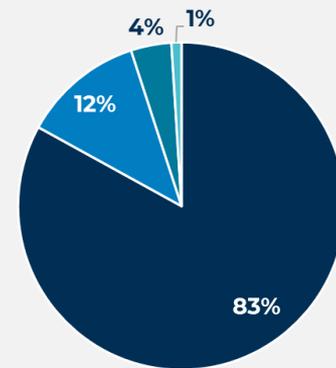
## FOCUS:

mercato professionale (B2b e B2g) per la fornitura di beni e servizi

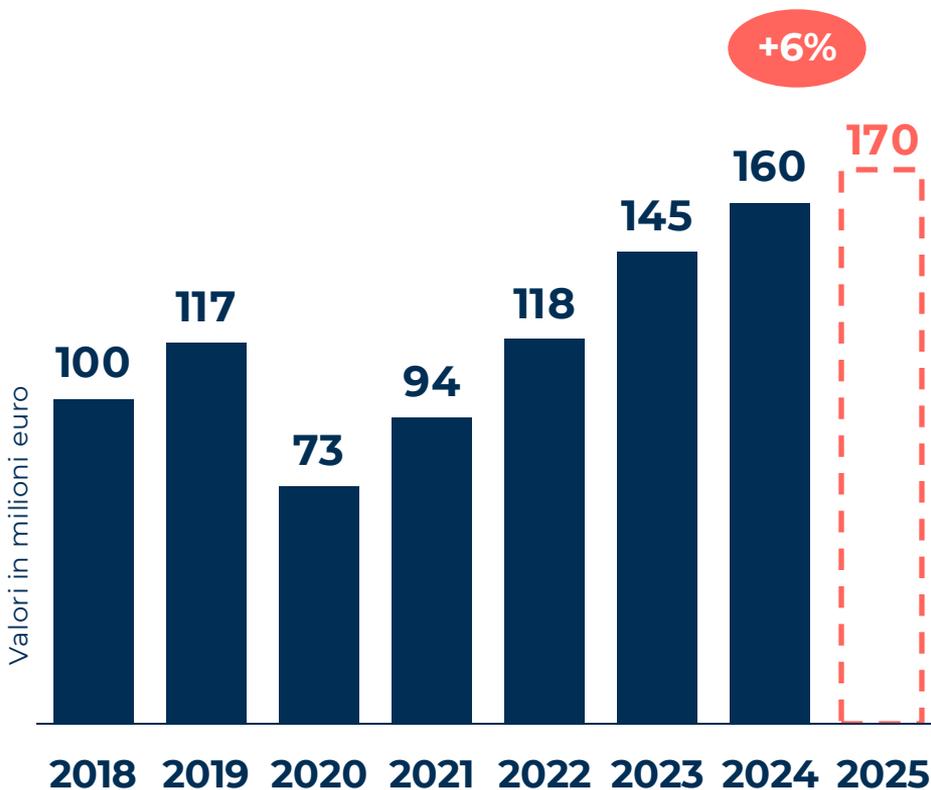


657 aziende attive nel 2024

### DIMENSIONE (# addetti)



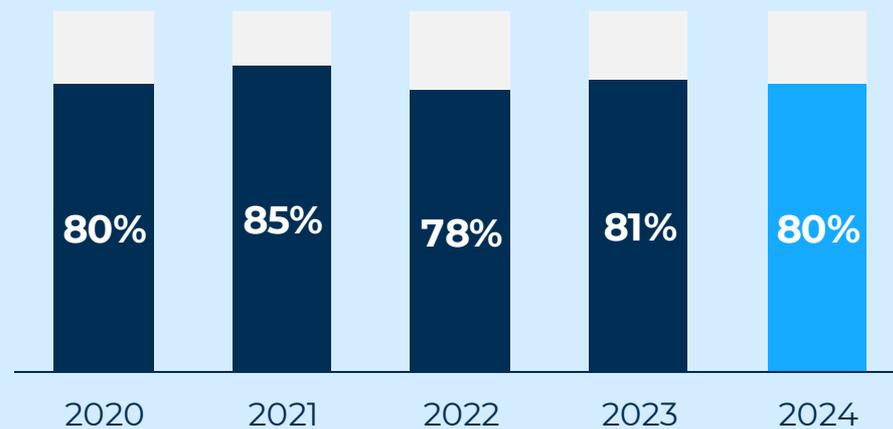
- Micro (2-9)
- Small (10-49)
- Medium (50-249)
- Large (over 250)



## PERCEZIONE FUTURA

*Il mercato dei droni avrà una forte crescita nei prossimi 3 anni*

*Percentuale di attori sul totale fortemente d'accordo con l'affermazione indicata*



Imprese dell'offerta operanti nel settore dei droni

## AERIAL OPERATIONS

BASE: 657 AZIENDE ITALIANE CHE OPERANO NEL MERCATO ITALIANO DEI DRONI



**Normativa**

**47%**

**88%**

Apertura **volo BVLOS**



**Abusivismo**

**32%**

**88%**

Semplificazione **VLOS in area urbana**



**Ritardo tecnologico**

**25%**

**88%**

Sviluppo **ulteriori PDRA**





# Gli ostacoli e i driver alla crescita del segmento Innovative Air Mobility & Delivery



## INNOVATIVE AIR MOBILITY AND DELIVERY

BASE: 657 AZIENDE ITALIANE CHE OPERANO NEL MERCATO ITALIANO DEI DRONI



**Normativa**

**43%**

**90%**

**Sviluppo regolamentazione** per piena operatività



**Mancanza infrastrutture fisiche e digitali**

**32%**

**90%**

Sensibilizzazione e **coinvolgimento PA**



**Ritardo tecnologico**

**31%**

**86%**

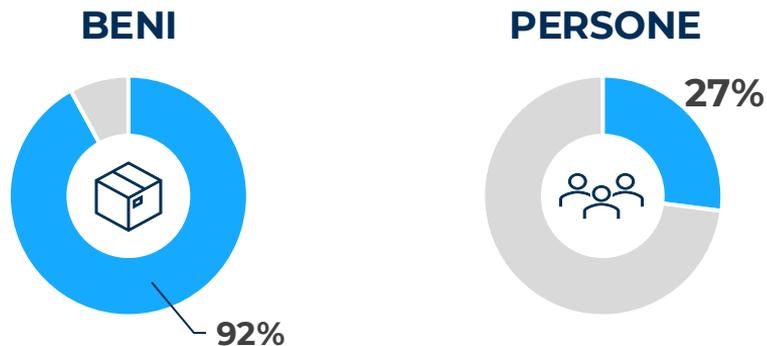
Servizi **U-space** e corridoi aerei



## INNOVATIVE AIR MOBILITY AND DELIVERY

### FOCUS ATTUALE

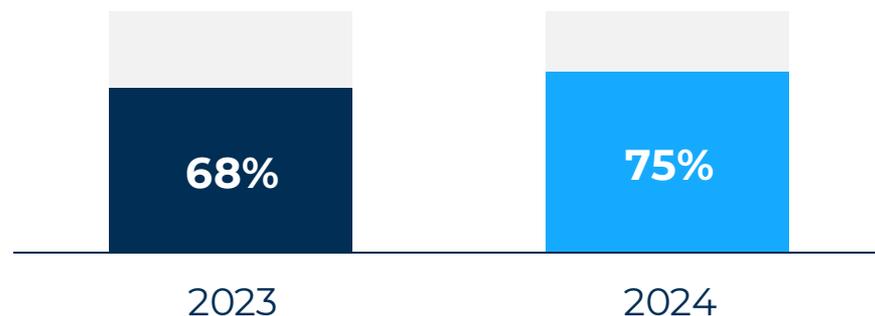
In quale segmento è attiva la tua azienda?



BASE: 37 AZIENDE ITALIANE CHE OPERANO NEL SEGMENTO IAM&D

### PERCEZIONE FUTURA

Il segment IAM&D avrà uno **sviluppo dirompente** entro il 2023?

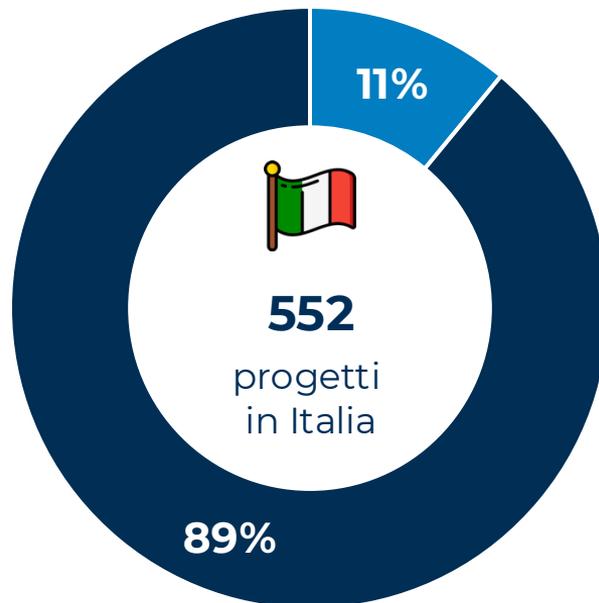


BASE: 657 AZIENDE ITALIANE CHE OPERANO NEL MERCATO ITALIANO DEI DRONI

ORIZZONTE TEMPORALE: GENNAIO 2019 – DICEMBRE 2024

(analisi di fonti secondarie | 68 testate)

AERIAL OPERATIONS

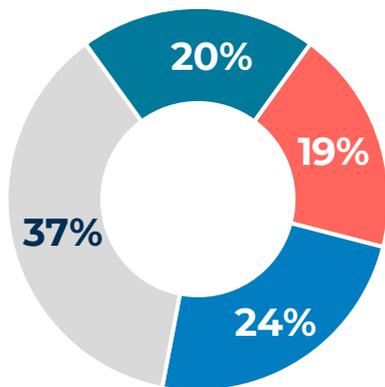


INNOVATIVE AIR MOBILITY  
AND DELIVERY

## AERIAL OPERATIONS

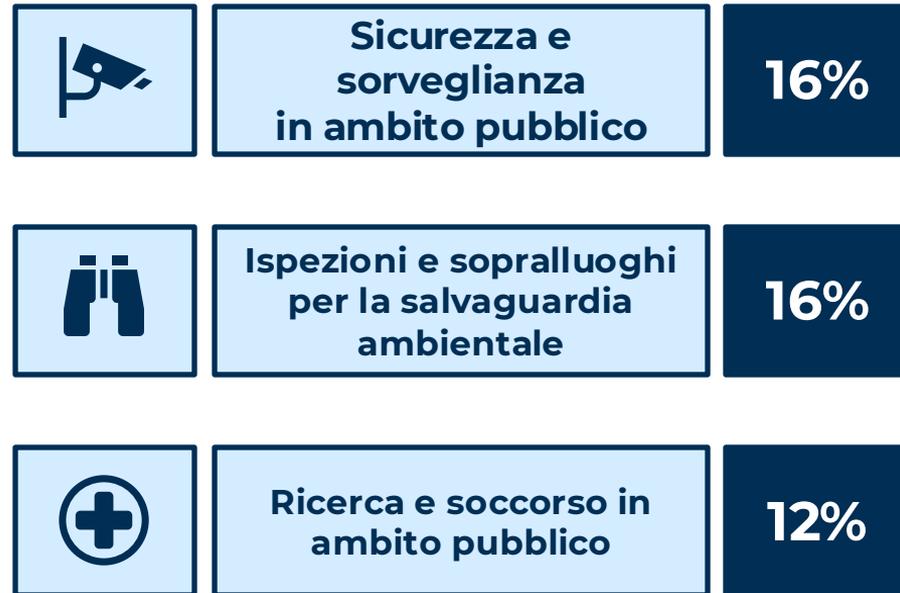
490 PROGETTI IN ITALIA

### LIVELLO DI MATURITÀ



- Annuncio
- Una tantum
- Sperimentazione
- Operativo

### OBIETTIVO



## INNOVATIVE AIR MOBILITY AND DELIVERY

62 PROGETTI IN ITALIA

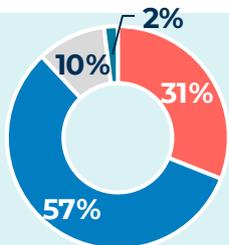
### LIVELLO DI MATURITÀ

### OBIETTIVO

#### DELIVERY



58 PROGETTI



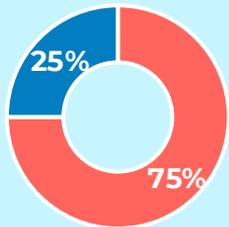
Materiale medico 64%

Beni generici 36%

#### MOBILITY



4 PROGETTI



Urbano 50%

Extra-urbano 50%



📅 16/10/25

🔍 Osservatorio Digital B2b

# I trend globali che stanno impattando le Supply Chain

Paola Olivares

*Direttrice Osservatorio Digital B2b e  
Osservatorio Droni e Mobilità Aerea Avanzata,  
Politecnico di Milano*