

SONDAGGIO LAMPO

L'ottimizzazione digitale apre la strada alla gestione strategica dei fornitori



Sponsorizzato da

IL PUNTO DI VISTA DELLO SPONSOR

Le organizzazioni si concentrano sempre di più sulla trasformazione digitale dei propri processi operativi per aumentare l'efficienza, prendere decisioni migliori sulla base dei dati e ridurre i costi. Mentre avviene tale trasformazione, l'approvvigionamento resta spesso fra le ultime attività a evolversi. Tuttavia la trasformazione digitale è una priorità crescente per i responsabili degli acquisti e questo porta a domandarsi: fino a che punto le organizzazioni usano la tecnologia per raggiungere gli obiettivi di approvvigionamento?

I leader che sono cresciuti acquistando prodotti di consumo online ora si aspettano questa opzione d'acquisto in futuro. Allo stesso tempo, i manager si rendono conto che possono rifornirsi più velocemente tramite una base più ampia di fornitori, spesso a prezzi più bassi, grazie all'e-commerce. Forse la cosa più importante è che le soluzioni digitali possono facilitare il lavoro tattico, ripetitivo e spesso manuale insito nei processi d'acquisto, lasciando il tempo ai team di approvvigionamento di svolgere ruoli di valenza maggiormente strategica nelle rispettive organizzazioni. Ad esempio, dati e analisi migliori forniscono ai responsabili dell'approvvigionamento le informazioni necessarie per promuovere le iniziative sulla diversità dei fornitori e favorire i progressi verso gli obiettivi di sostenibilità, gestendo efficacemente la spesa attraverso una complessa rete di fornitori.

Abbiamo sponsorizzato una ricerca di Harvard Business Review Analytic Services per scoprire quali sono le sfide affrontate dalle organizzazioni nelle operazioni di gestione dei fornitori e i benefici che ottengono adottando le giuste tecnologie. Attraverso interviste approfondite ai leader di pensiero e alle organizzazioni all'avanguardia in tema di procurement transformation, questo report descrive nel dettaglio quanto sia fondamentale l'agilità digitale per tenere testa al cambiamento e innalzare il ruolo dell'approvvigionamento a motore strategico dell'organizzazione.

Ci auguriamo che questo report sia di vostro gradimento e vi invitiamo ad approfondire come Amazon Business aiuti i leader a rimodellare il processo d'acquisto, guadagnare in efficienza e alimentare la crescita organizzativa grazie a soluzioni di approvvigionamento digitali. Visitateci su business.amazon.it per saperne di più.



Gerardo Di Filippo
Country Manager
Amazon Business Italy

L'ottimizzazione digitale apre la strada alla gestione strategica dei fornitori

Nell'era della trasformazione digitale, la gestione dei fornitori e l'approvvigionamento hanno avuto uno sviluppo tardivo. Ma negli ultimi due anni le organizzazioni hanno imparato quanto le catene di fornitura globali siano vulnerabili alle interruzioni, riportando alla ribalta la digitalizzazione della gestione dei fornitori e dei processi di approvvigionamento. Sebbene la riduzione dei costi resti una priorità essenziale, l'approvvigionamento deve mostrare una maggiore flessibilità e una strategia più intelligente.

Secondo un sondaggio globale condotto da Harvard Business Review Analytic Services su 271 intervistati, le organizzazioni sperano che la tecnologia digitale le aiuti a ridurre i costi, aumentare l'efficienza e migliorare la raccolta e l'analisi dei dati. Gli intervistati erano prevalentemente manager di alto livello, di aziende di tutti i settori e di dimensioni comprese tra 100 e più di 10.000 dipendenti. Il sondaggio dimostra che le organizzazioni stanno incrementando gli investimenti in tecnologie digitali: secondo il 41% degli intervistati la spesa è cresciuta nel corso dell'anno e secondo il 45% dovrebbe aumentare in quello a venire. Gli intervistati prevedono che la tecnologia digitale non solo sia destinata ad aumentare l'efficienza e ridurre i costi, ma migliori anche la raccolta e l'analisi dei dati.

“Sarà sempre più difficile per le organizzazioni rimanere competitive e agili se continuano a lavorare con un modello non digitale”, dice Jim Kilpatrick, global supply chain and network operations leader per Deloitte Consulting. “La catena di fornitura del futuro sarà chiaramente digitale”.

Tuttavia i risultati del sondaggio suggeriscono quasi inequivocabilmente che molte organizzazioni non stanno raccogliendo dati in quantità sufficiente o del giusto tipo. Questo aspetto sembra un po' il problema dell'uovo e la gallina. Le aziende sperano che il digitale le aiuti a migliorare la raccolta e l'analisi dei dati, ma se non raccolgono i dati giusti, quell'analisi probabilmente non sarà né completa né utile. D'altra parte, le aziende che raccolgono in quantità sufficiente dati precisi e del giusto tipo saranno in grado di usare l'analisi per individuare le tendenze d'acquisto e contribuire a raggiungere gli obiettivi strategici

DATI SALIENTI



Il **73%** degli intervistati afferma che **ridurre i costi è una delle principali priorità** della gestione dei fornitori e delle operazioni di approvvigionamento delle rispettive organizzazioni per il prossimo anno.



Il **54%** dice che la capacità di **spostarsi rapidamente da un fornitore all'altro in risposta a una discontinuità delle catene di fornitura** è tra le sfide maggiori dell'organizzazione.



Il **24%** afferma di **analizzare la maggior parte dei dati raccolti sui fornitori** in maniera tale da contribuire al processo decisionale.



“Sarà sempre più difficile per le organizzazioni rimanere competitive e agili se continuano a lavorare con un modello non digitale”, dice Jim Kilpatrick, global supply chain and network operations leader per Deloitte Consulting.

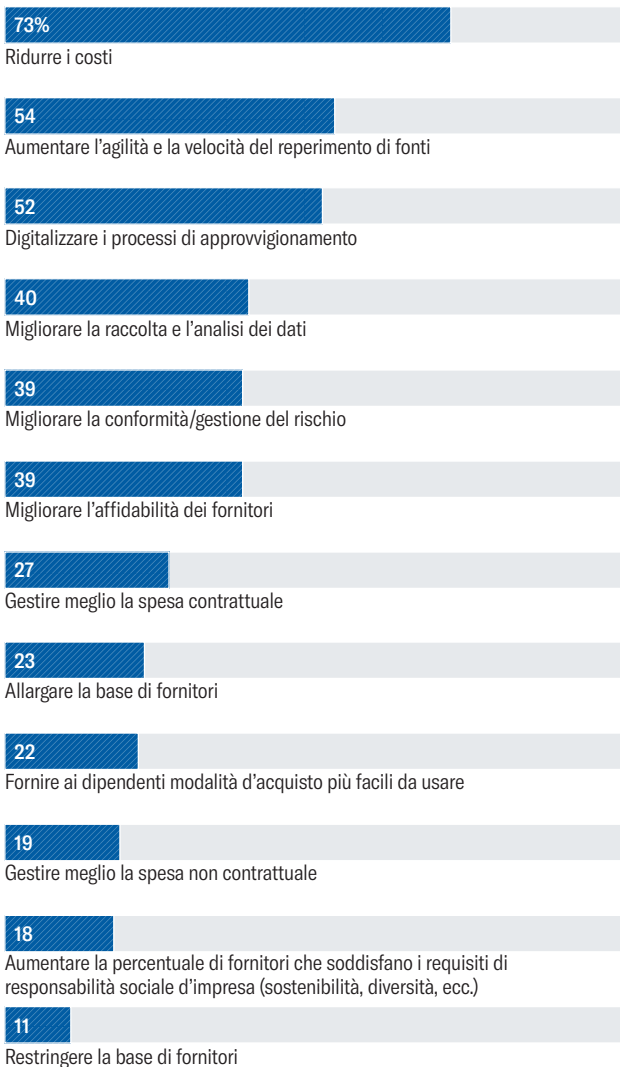
FIGURA 1

Riduzione dei costi, aumento della velocità, digitalizzazione

La riduzione dei costi e l'aumento di agilità sono le priorità degli intervistati rispetto alla gestione dei fornitori

Quali sono le priorità per la gestione dei fornitori e le operazioni di approvvigionamento della tua organizzazione nel prossimo anno?

[SELEZIONARE FINO A CINQUE RISPOSTE]



Fonte: Sondaggio Harvard Business Review Analytic Services, luglio 2021

dell'organizzazione. Sapranno non soltanto quantificare le riduzioni dei costi, ma fornire anche informazioni approfondite oltre ai dati puramente economici.

E i benefici saranno anche maggiori grazie alle tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale (IA) e il machine learning. La tecnologia digitale può ridurre gli oneri e i costi amministrativi, ad esempio usando le fatture digitali e lasciando le fatture cartacee solo come eccezione, spiega Kilpatrick. “L'intelligenza artificiale può esaminare le fatture cartacee, individuare qualsiasi problema e risolverlo automaticamente senza il coinvolgimento umano”.

Costo ed efficienza dei negozi online

Ottenere efficienza e risparmi sui costi è sempre stata e probabilmente continuerà ad essere la priorità numero uno dell'approvvigionamento. È sicuramente una priorità assoluta per il distretto scolastico indipendente di Spring Branch a Houston. “Ogni dollaro che riesco a risparmiare è un dollaro restituito alla classe per istruire i bambini”, dice Rick Gay, direttore dei servizi di approvvigionamento del distretto.

Negli ultimi due anni, il personale di Spring Branch ha acquistato articoli tra cui forniture per ufficio, periferiche per computer, libri e altri prodotti didattici attraverso un sito di e-commerce. Secondo Gay, finora il distretto ha risparmiato più di USD 800.000, tra cui più di USD 400.000 sulle sole forniture per ufficio. Ciò vuol dire un risparmio di USD 417.000 in costi fissi (prezzi più bassi) e USD 459.000 in costi amministrativi, aggiunge. Inoltre il distretto risparmia notevolmente sui costi di spedizione e i tempi di approvvigionamento. Il negozio online spedisce molti prodotti gratuitamente. Gli ordini di solito arrivano in tre giorni rispetto ai 15 giorni delle fonti commerciali tradizionali, sostiene Gay.

Il distretto risparmia soldi e il personale apprezza notevolmente la comodità. Anziché far perdere ore agli insegnanti a sfogliare cataloghi, segnare pagine e poi compilare manualmente le richieste e gli ordini d'acquisto con grande perdita di tempo, “dico agli insegnanti che possono ordinare i prodotti comodamente dal divano di casa la domenica sera”, aggiunge. “Se cercassi di impedirglielo, ormai rischierei la vita”.

L'importanza di ridurre i costi è evidenziata dal sondaggio di Harvard Business Review Analytic Services. È stata la priorità più citata per la gestione dei fornitori e le operazioni

di approvvigionamento (73% degli intervistati), seguita dalla maggiore agilità e rapidità dell'approvvigionamento (54%) e dalla digitalizzazione degli acquisti (52%). **FIGURA 1** Nel frattempo, pur dichiarandosi soddisfatti della facilità e della rapidità dell'ordinazione in generale, gli intervistati indicano che potrebbe essere ancora più comoda. Il 45% circa degli intervistati è fortemente o abbastanza d'accordo con l'affermazione "Gli acquirenti possono acquistare online al lavoro con la stessa facilità con cui acquistano online a casa", ma un sostanzioso 37% è fortemente o abbastanza in disaccordo con quella stessa affermazione.

I negozi online business-to-business possono contribuire a ridurre i costi di approvvigionamento e a risparmiare sul prezzo d'acquisto e permettono alle organizzazioni di accedere a molti fornitori di categorie diverse attraverso un unico punto d'acquisto. Inoltre possono essere utilizzati per le spese marginali: acquisti frequenti e a basso costo per le operazioni quotidiane di qualsiasi organizzazione, come sostiene Patrick C. Connaughton, direttore della ricerca presso Gartner, dove presta consulenza ai clienti in materia di approvvigionamento e sourcing strategico. Stando a quanto dice, l'approvvigionamento ha meno controllo su questo tipo di spesa perché è effettuata da un gran numero di soggetti diversi all'interno dell'organizzazione, che non per forza si avvalgono dei contratti negoziati. Inoltre alcuni negozi online stanno iniziando a offrire "il meglio dei due mondi" grazie a una maggiore personalizzazione. "Permettono all'approvvigionamento di integrare i controlli di base attraverso politiche e regole aziendali da applicare in alcune situazioni. Questo consente all'approvvigionamento di esercitare un po' di controllo, contrariamente a prima, lasciando ancora la libertà di effettuare tali acquisti in modalità self-service".

Alcuni siti di e-commerce trattano prodotti per settori specifici e anche per organizzazioni specifiche, nell'ottica di offrire forniture a imprese e organizzazioni del settore pubblico, dice Connaughton. Nel caso del distretto scolastico indipendente di Spring Branch, secondo Gay il sito prevede un solo contratto di acquisto, che include svariate forniture comuni di diverse categorie e che è stato controllato e approvato dal distretto.

La spesa indiretta è un grosso problema anche per le grandi imprese. "Probabilmente abbiamo da otto a dieci volte più fornitori indiretti che fornitori diretti", dice Torsten Pilz, vicepresidente senior e responsabile principale delle catene di fornitura di Honeywell. Questa azienda del Fortune 100, con un fatturato di USD 32,6 miliardi e 200 stabilimenti in tutto il mondo, produce di tutto, dai rilevatori di fumo ai motori di aerei. Per le spese indirette, tra cui forniture per ufficio, attrezzature informatiche e materiali per le attività MRO (manutenzione, riparazioni e operazioni) si serve di un negozio online, spiega Pilz. "Questo rappresenta per noi un buon modo di consolidare un'enorme spesa indiretta".

L'azienda si serve da anni dell'e-commerce come strumento di approvvigionamento, ma recentemente ha integrato in uno dei



“Entro la fine del 2022 probabilmente il 98% del nostro fatturato proverrà da un sistema di pianificazione [digitale] integrato. Questo ci garantisce importanti vantaggi in termini di connessione fra offerta, domanda, vendite, produzione e logistica”, dice Torsten Pilz, vicepresidente senior e chief supply chain officer di Honeywell.

negozi gli strumenti di pianificazione di Honeywell che fanno parte di una piattaforma integrata per la catena di fornitura, creando un processo più fluido, veloce ed efficiente. Ad esempio, il negozio online di Honeywell offre una gamma di materiali di consumo, come il fluido idraulico per le attività MRO, dedicata alle proprie strutture di una particolare regione geografica.

“Nei tempi andati dovevamo aspettare fino all'arrivo del camion [con quello che serviva per riparare una macchina o provvedere alla sua manutenzione]”, spiega. “Ora siamo avvisati quando l'ordine è ricevuto e ci perviene un preavviso di spedizione con la data di arrivo, per pianificare la produzione di conseguenza”.

Tale coordinamento richiede non solo un portale digitale per i fornitori, ma anche un sistema completo e integrato per la catena di fornitura e il sistema d'approvvigionamento, che Honeywell sta costruendo come uno degli obiettivi strategici generali dell'azienda. “Due o tre anni fa decidemmo che il futuro delle catene di fornitura sarebbe stato digitale”, racconta Pilz. “Entro la fine del 2022 probabilmente il 98% del nostro fatturato proverrà da un sistema di pianificazione [digitale] integrato”, aggiunge. “Questo ci garantisce importanti vantaggi in termini di connessione fra offerta, domanda, vendite, produzione e logistica”.

Disconnessione digitale

Nonostante i vantaggi, la maggior parte delle organizzazioni è stata lenta nel digitalizzare la gestione dei fornitori e l'approvvigionamento. Esistono numerosi motivi alla base di questa lentezza. Tradizionalmente l'approvvigionamento si è concentrato sull'aspetto tattico e transazionale: procurarsi materiali e componenti al miglior prezzo e poi bloccare le forniture su quei prezzi e tempi di consegna. I fornitori



“Il Covid-19 ha messo in luce una serie di vulnerabilità nell’ampia rete di fornitori, che ha sottoposto a forte pressione i chief operating officers e chief procurement officers (CPO) come mai prima d’ora. Questo tema sta attirando l’attenzione non solo a livello direttivo, ma anche del consiglio d’amministrazione”, dice Jim Kilpatrick di Deloitte Consulting.

sono sempre stati riluttanti a fornire dati approfonditi, sia digitali che analogici, tali da consentire analisi significative. E l’approvvigionamento tende a restare in fondo alla lista delle priorità informatiche.

Tale consuetudine ha iniziato a cambiare anche prima della pandemia. I Supply Chain Executives, come Pilz di Honeywell, stanno ottenendo i finanziamenti e il sostegno della direzione per digitalizzare la gestione dei fornitori e l’approvvigionamento. Le aziende hanno iniziato a servirsi di una gamma più ampia di fonti di informazioni, tra cui i provider di dati indipendenti, per identificare il rischio dei fornitori. Infine i CEO e i consigli

di amministrazione considerano l’IT una priorità per la catena di fornitura.

La pandemia ha accelerato queste iniziative e ne ha stimolate altre per promuovere l’approvvigionamento fra le priorità di trasformazione digitale. Secondo un sondaggio condotto da Gartner l’anno scorso, 7 consigli di amministrazione su 10 hanno accelerato le iniziative commerciali a causa delle discontinuità delle filiere, causate dal Covid-19.¹ “Il Covid-19 ha messo in luce una serie di vulnerabilità nell’ampia rete di fornitori, che ha sottoposto a forte pressione i Chief Operating Officers e i Chief Procurement Officers (CPO) come mai prima d’ora”, dice Kilpatrick di Deloitte. “Questo tema sta attirando l’attenzione non solo a livello direttivo, ma anche di consiglio d’amministrazione”.

Anche se gli intervistati si dicono soddisfatti della qualità complessiva della gestione dei fornitori e dei processi di approvvigionamento della loro organizzazione, giudicata buona o molto buona dal 59%, il digitale è comunque visto come un modo per ottimizzarla. Alla richiesta di selezionare i benefici che la loro organizzazione spera di ottenere attraverso la digitalizzazione, le risposte hanno indicato la gestione dei fornitori più importanti e l’approvvigionamento nell’anno a venire. L’aumento dell’efficienza operativa è stato selezionato dal 72% degli intervistati e la riduzione dei costi dal 58%. **FIGURA 2** Un’altra grande priorità per il 40% degli intervistati è il miglioramento della raccolta e analisi dei dati, scelto dal 42% come il massimo beneficio della digitalizzazione.

Le organizzazioni stanno iniziando a digitalizzarsi e ad adottare le tecnologie in tanti modi diversi, dai più semplici ai più sofisticati. Le grandi multinazionali come Honeywell, che dispongono di catene di fornitura globali, si stanno muovendo verso una completa digitalizzazione tramite sofisticate infrastrutture informatiche, che non solo raccolgono dati dettagliati sui fornitori, ma usano anche l’intelligenza artificiale per un’analisi prescrittiva delle informazioni. All’altra estremità dello spettro ci sono le organizzazioni che usano ancora processi cartacei e manuali e stanno solo ora iniziando ad automatizzarsi.

La mancanza di dati delle organizzazioni

A prescindere dalla posizione in cui si trova un’organizzazione nello spettro dell’adozione del digitale, la chiave per sbloccare uno dei principali vantaggi della tecnologia, cioè l’analisi, non sta tanto nel disporre di dati, ma nel disporre dei dati giusti.

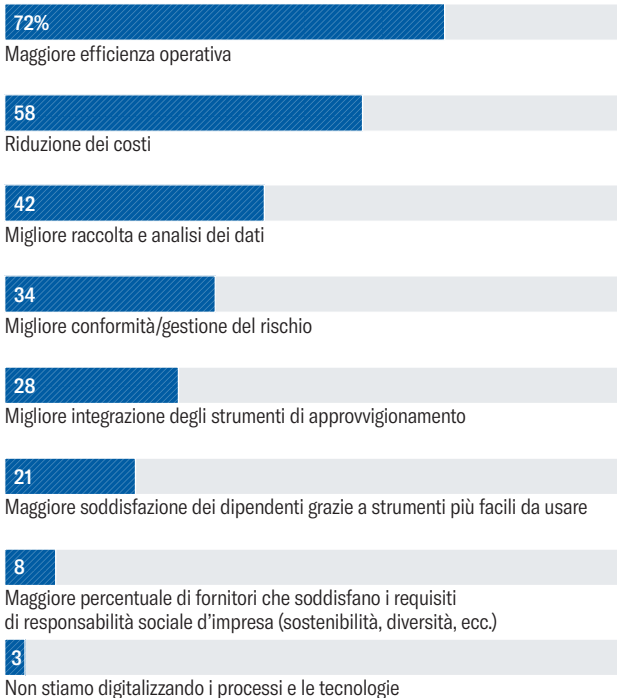
FIGURA 2

Il digitale: il grande catalizzatore

Efficienza e riduzione dei costi sono i principali benefici che gli intervistati sperano di ottenere attraverso la digitalizzazione

Quali sono i principali benefici che la tua organizzazione spera di ottenere digitalizzando una maggior quantità di processi e tecnologie?

[SELEZIONARE FINO A TRE RISPOSTE]



Fonte: Sondaggio Harvard Business Review Analytic Services, luglio 2021

Il sondaggio dimostra che le organizzazioni non sono particolarmente abili nel raccogliere e analizzare i dati, anche quando danno priorità assoluta al miglioramento di tali attività. Gli intervistati valutano la capacità dell'organizzazione di tracciare e analizzare i dati inferiore ad altri aspetti della gestione



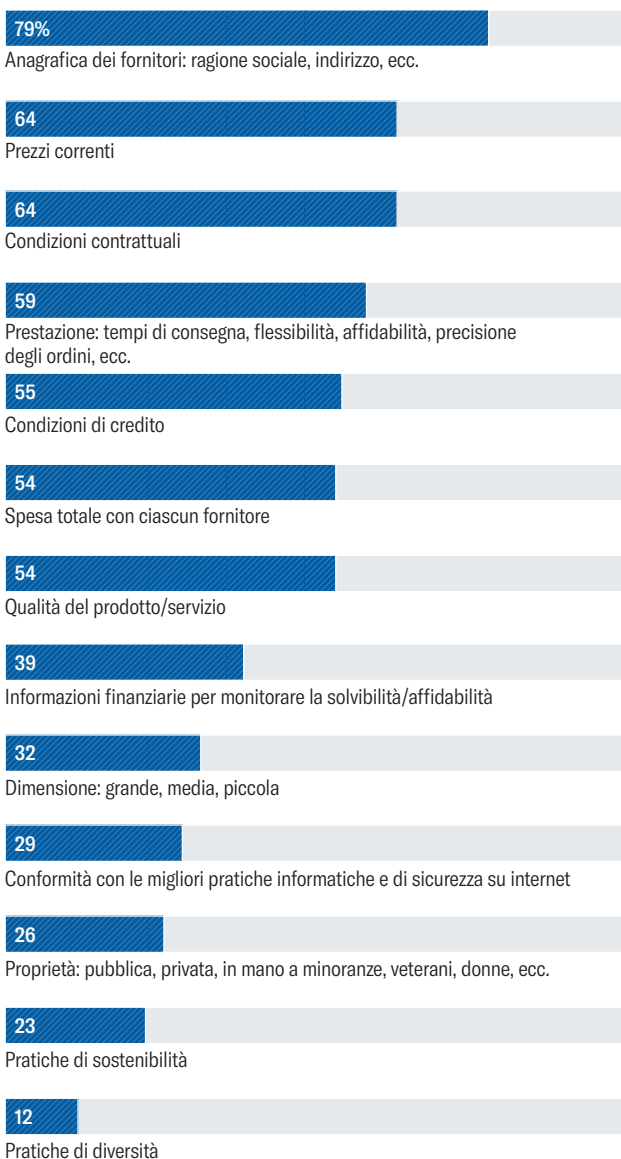
Le organizzazioni che hanno il controllo delle modalità d'acquisto, che raccolgono i dati giusti e che applicano tecnologie avanzate ottengono grandi benefici.

FIGURA 3

Nome, prezzo e numero di serie

La maggior parte delle organizzazioni non raccoglie dati formattati dai fornitori

Quali dati sui fornitori raccoglie e conserva la tua organizzazione?
[SELEZIONARE TUTTE LE RISPOSTE POSSIBILI]



Fonte: Sondaggio Harvard Business Review Analytic Services, luglio 2021

dei fornitori e dei processi di approvvigionamento: solo il 41% valuta buona o molto buona tale capacità, mentre per il 26% è scarsa o molto scarsa.

Allo stesso tempo, le organizzazioni ripongono le proprie speranze nelle tecnologie volte a migliorare la capacità di raccogliere e analizzare i dati: il 42% degli intervistati la sceglie come uno dei principali vantaggi del digitale. Ma raccogliere più dati può essere di scarso beneficio, se non si raccoglie una quantità sufficiente di dati del giusto tipo, cosa che secondo il sondaggio forse non si sta facendo. Alla richiesta di elencare i tipi di dati raccolti e conservati dalle organizzazioni sui fornitori, il 79% degli intervistati sceglie l'anagrafica (ragione sociale e indirizzo), il 64% indica i prezzi correnti, il 64% le condizioni contrattuali e il 59% i dati sulle performance (tempi di consegna, flessibilità, affidabilità e precisione degli ordini). **FIGURA 3** Solo il 54% degli intervistati dichiara di raccogliere e conservare dati sulla spesa totale per fornitore, il che ostacolerebbe qualsiasi tentativo di analizzare i modelli di spesa.

In particolare, le organizzazioni non analizzano i dati che hanno già a disposizione. Solo un quarto (24%) degli intervistati afferma di analizzare la maggior parte dei dati raccolti sui fornitori in maniera tale da contribuire al processo decisionale. Secondo il 54%, solo metà o meno della metà dei dati sui fornitori viene analizzata in modo utile (il 23% afferma di analizzare dal 26% al 50% dei dati; per il 31% si scende al 25% o meno). Una parte sostanziale (il 22%) degli intervistati ammette di non sapere in che misura vengono analizzati i dati sui fornitori.

Forse tale incapacità deriva dal fatto che i dati non sono digitali o almeno non sono in un formato che consente l'analisi. Molte organizzazioni usano ancora processi cartacei e manuali, soprattutto per la spesa indiretta. "Un'azienda con cui ho parlato ha tagliato l'anno scorso 24.000 ordini d'acquisto inferiori a USD 5.000", afferma Kilpatrick. Questo sistema è molto dispendioso in termini di tempo e di denaro. In alcuni casi, "il costo del taglio di un ordine d'acquisto è stato maggiore rispetto al valore delle merci ordinate", aggiunge.

I negozi di e-commerce possono analizzare i dati relativi agli acquisti effettuati dalle organizzazioni. Sulla piattaforma del distretto scolastico, Gay può monitorare gli ordini effettuati nel tempo, ad esempio mese per mese, e può condurre analisi in profondità per vedere chi ha acquistato gli articoli di particolari



“Per le nostre analisi operative, non abbiamo più bisogno di usare Excel o PowerPoint. Abbiamo un dashboard che ci permette di condurre analisi in profondità fino al singolo dato, se necessario”, spiega Torsten Pilz di Honeywell.

categorie. Grazie a questa funzionalità può individuare un maggior numero di risparmi potenziali, nonché verificare che gli acquisti eseguiti attraverso il negozio siano solo quelli legalmente consentiti dal contratto. Negli ultimi due anni il distretto ha acquistato sul sito articoli per quasi USD 3 milioni e più di un quarto di tutti gli ordini d’acquisto sono passati dal negozio online, dice Gay. Il personale ottiene quello che gli serve e le scuole risparmiano tempo e denaro. “C’erano così tanti articoli che ero costretto a fare gare d’appalto o richieste d’offerte separate”, afferma.

Il negozio online, tuttavia, tratta unicamente gli articoli relativi a un solo contratto, rappresentando una sola modalità d’acquisto. Il personale non è tenuto a usare quel contratto né il negozio online. Il distretto continua a offrire la flessibilità di acquistare nelle modalità preferite e alcuni dipendenti preferiscono ancora ordinare dai cataloghi cartacei, sostiene Gay.

Gestire la resilienza monitorando in tempo reale i rischi di fornitura

Le organizzazioni che hanno il controllo delle modalità d’acquisto, che raccolgono i dati giusti e che applicano tecnologie avanzate ottengono grandi benefici. Le grandi aziende dispongono generalmente di dati dettagliati, di un’ampia infrastruttura informatica e della digitalizzazione necessaria per trarre vantaggio dalle tecnologie più innovative, tra cui l’intelligenza artificiale e il machine learning. “Questo offre loro una visibilità costante su tutta la base di fornitori”, afferma Kilpatrick. “Vengono a conoscenza dei rischi non appena si manifestano”.

Tale tipo di analisi è diventato sempre più importante, a causa delle discontinuità delle catene di fornitura dovute alla pandemia. Ciò è probabilmente il motivo per cui il 54% degli intervistati considera la capacità di cambiare rapidamente i fornitori una delle proprie sfide principali. **FIGURA 4** Nel frattempo il 31% degli intervistati considera scarsa o molto scarsa la capacità della propria organizzazione di passare rapidamente da un fornitore all’altro in caso di discontinuità delle filiere.

Tale incapacità di reagire si manifesta in diversi modi. L’organizzazione potrebbe non disporre della necessaria visibilità per individuare il rischio esistente nelle forniture e neppure saprebbe prevederlo e prendere misure proattive. Oppure, in caso di disastro, potrebbe non avere le informazioni necessarie per reagire rapidamente. “Quando la pandemia si è diffusa, molte organizzazioni si sono trovate con la necessità di sapere quali fornitori avessero previsto clausole di forza maggiore nei contratti”, spiega Connaughton di Gartner, ma molte hanno avuto difficoltà a individuarli. “Si sono rese conto di quanto il loro modo di archiviare e gestire i contratti fosse disorganizzato”.

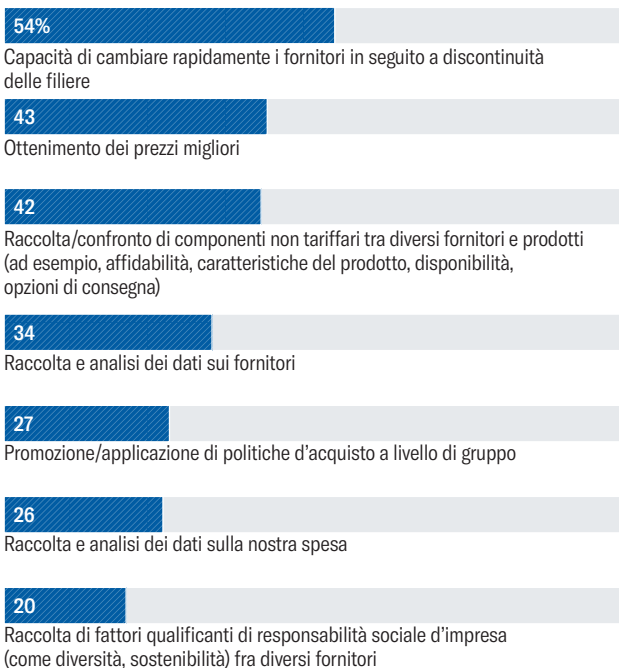
Honeywell ha potuto gestire le discontinuità dovute alla pandemia grazie alla strategia digitale. Nell’ambito del programma integrato di digitalizzazione della filiera produttiva, l’azienda ha costruito un hub di dati e una piattaforma di analisi

FIGURA 4

Sfide della gestione dei fornitori e dell’approvvigionamento

Le più grandi sfide della gestione dei fornitori riflettono lo stress causato dal Covid-19

Quali sono le maggiori sfide di gestione dei fornitori e approvvigionamento della tua organizzazione? [SELEZIONARE FINO A TRE RISPOSTE]



Fonte: Sondaggio Harvard Business Review Analytic Services, luglio 2021

che interessano l'approvvigionamento, la logistica, la produzione e la pianificazione. La piattaforma integra dati dettagliati fino a livello di singolo macchinario negli stabilimenti Honeywell.

“Per le nostre analisi operative, non abbiamo più bisogno di usare Excel o PowerPoint. Abbiamo un dashboard che ci permette di condurre analisi in profondità fino al singolo dato, se necessario” spiega Pilz. “Possiamo mappare qualsiasi potenziale carenza per ogni prodotto finito da noi realizzato. Possiamo individuare e prioritizzare i componenti più critici che determinano il massimo risultato commerciale, come il profitto o la consegna ai clienti. Magari so che c'è carenza di alcuni pezzi, ma quello che mi serve veramente è individuare i primi 100 pezzi essenziali per l'azienda, così da potermi concentrare su di essi”.

Tale strumento ha permesso a Honeywell di individuare precocemente la potenziale carenza di un particolare chip da inserire nei rivelatori di fumo e intervenire per mitigarne l'impatto, ad esempio negoziando con i fornitori e lanciando un proprio progetto ingegneristico per sviluppare rapidamente un design alternativo che non richiede chip, spiega Pilz.

Analizzare i dati per raggiungere gli obiettivi di diversità e sostenibilità

Raccogliere e analizzare dati completi sui fornitori è importante anche sotto altri aspetti. Ad esempio, sempre più aziende preferiscono fornitori con un punteggio elevato su alcuni fattori di responsabilità sociale d'impresa (RSI). In un sondaggio del 2021 rivolto ai CPO e condotto da Deloitte, la priorità della RSI è salita al 22% rispetto al 2019, l'aumento maggiore rispetto a tutti i fattori.² La trasformazione digitale è arrivata al 20%, il secondo aumento per ordine di grandezza. Grazie a questo salto, la RSI si mette quasi alla pari con gli obiettivi tradizionali di approvvigionamento come la riduzione dei costi, l'aumento di efficienza e la gestione del rischio, afferma Kilpatrick.

Tuttavia, nel sondaggio di Harvard Business Review Analytic Services la raccolta e il confronto, tra vari fornitori, di dati non tariffari non risultano altrettanto prioritari nell'elenco delle sfide di approvvigionamento dell'organizzazione, essendo stati scelti solo dal 42% degli intervistati.

Meno della metà (44%) sostiene che le proprie organizzazioni chiedono ai fornitori di soddisfare anche requisiti di diversità o sostenibilità; un altro 23% dice di non saper rispondere. La metà (49%) di chi impone requisiti sostiene di chiedere ai fornitori una documentazione (probabilmente solo una raccolta di moduli o poco più). Circa il 17% conduce la ricerca in autonomia, raccogliendo e verificando i dati manualmente. Un altro 15% dichiara di non verificare se i fornitori soddisfino i requisiti di diversità e sostenibilità, ma di prevedere nel contratto l'aderenza ai requisiti o di fidarsi della parola del fornitore. Solo l'11% raccoglie, verifica e analizza digitalmente i dati sulla diversità e la sostenibilità.



“È un cambio culturale per l'approvvigionamento sedersi al tavolo con gli altri ed essere considerato come qualcosa di più di un semplice controllo dei costi”, dice Patrick C. Connaughton, direttore della ricerca per Gartner.

Molte organizzazioni faticano ancora a raccogliere il tipo di dati che può portare ad azioni strategiche. “Magari dispongono di dati validi, ma che cosa significa? Come dovrebbe agire l'organizzazione in base a quei dati?” si chiede Connaughton.

Con i dati dettagliati e la giusta analisi, spiega Connaughton, l'approvvigionamento potrebbe andare ben oltre la tradizionale analisi della spesa. “Si potrebbe migliorare la scelta dei fornitori e quindi guadagnare la fiducia degli stakeholder aziendali e non essere considerati solo come i poliziotti degli acquisti”, afferma. “Per esempio, l'analisi potrebbe rivelare che quando l'organizzazione sceglie fornitori con punteggi di diversità o sostenibilità più alti, risparmia effettivamente denaro e riceve prodotti di qualità superiore. Rappresenta una meravigliosa opportunità per l'approvvigionamento di dimostrare quale impatto possa avere su questi obiettivi aziendali generali”.

Fuggire la tirannia della tattica

Le procurement operations che raccolgono dati più minuziosi sui fornitori e che hanno la tecnologia per analizzarli in modo utile, potranno svolgere un ruolo maggiormente strategico nelle proprie organizzazioni. Nonostante tale progresso, il campo è ancora dominato dalla “tirannia della tattica”, afferma Kilpatrick. I dipendenti del reparto acquisti trascorrono ancora il 74% del tempo in transazioni e attività operative, come si deduce dal rapporto Deloitte.

Ciò nonostante, il sondaggio di Harvard Business Review Analytic Services indica che le organizzazioni stanno portando avanti i programmi e attuando tecnologie digitali più avanzate nella gestione dei fornitori e nei processi di approvvigionamento. Circa il 59% degli intervistati riferisce che la propria organizzazione ricorre attualmente almeno in parte all'analisi avanzata: secondo il 27%, l'organizzazione ha messo in campo progetti pilota ed esperimenti; secondo un altro 21%, è in corso un'adozione precoce e per l'11% l'adozione è significativa, cioè l'organizzazione utilizza la tecnologia per una parte importante delle operazioni. Alla domanda su quali siano i piani per il prossimo anno, il 18% risponde di aver adottato



La buona notizia è che quasi ogni organizzazione, di qualunque dimensione o capacità economica, può aprirsi verso il futuro digitale.

l'analisi avanzata e di pianificarne un uso più ampio. Un altro 24% afferma di avere prove di fattibilità e di volerle usare di più.

Per quanto riguarda l'adozione dell'automazione robotica dei processi e dell'intelligenza artificiale/machine learning, gli intervistati riferiscono tassi inferiori, anche se credono che l'uso di entrambi si espanderà nel prossimo anno.

Tuttavia, uscire dalla modalità tattica e passare a quella strategica richiede di più di una buona tecnologia. "Per gli addetti all'approvvigionamento, potersi sedere al tavolo con gli altri ed essere considerati qualcosa di più che semplici controllori dei costi rappresenta un cambio culturale", dice Connaughton.

Per diventare più strategiche, le organizzazioni hanno anche bisogno di colmare grandi lacune sul versante delle competenze nell'approvvigionamento. "La sfida maggiore sta nel fatto che molti addetti non hanno le competenze necessarie per sfruttare la tecnologia", dice Connaughton. "ICPO ci dicono che possono avere i migliori strumenti di analisi al mondo, ma se non hanno le persone in grado di interpretare i risultati e usare i dati, non servirà a niente".

Kilpatrick è d'accordo. "Una cosa è automatizzare il lavoro tattico tramite sistemi integrati e tecnologie digitali. Un'altra è saper scavare in un enorme database pieno di terabyte di dati ed estrarre le informazioni necessarie per capire meglio le dinamiche della base di fornitori".

Conclusioni

Anche se le organizzazioni appaiono ottimiste sulle potenzialità delle tecnologie digitali per la gestione dei fornitori e l'approvvigionamento, potrebbe essere necessario un lavoro parecchio impegnativo prima di vedere tutti i benefici auspicati. Tale sforzo comporta la riprogettazione dei processi, un investimento intelligente nelle giuste tecnologie e l'acquisizione di personale adatto con le giuste competenze.

Le organizzazioni che investono nella tecnologia e fanno crescere il personale permettono alla gestione dei fornitori e all'approvvigionamento di sostenere meglio la strategia aziendale. "Si può intervenire sin dalla progettazione delle soluzioni, magari sfidando le specifiche grazie alla conoscenza della base di fornitori, oppure individuare le possibilità di ridurre il numero di componenti necessari per creare un prodotto", dice Kilpatrick. "Ecco un valore strategico importante".

La buona notizia è che quasi ogni organizzazione, di qualunque dimensione o capacità economica, può aprirsi verso il futuro digitale, magari acquistando presso un negozio

online che per natura offre molti dei vantaggi della tecnologia e continuare su tale base.

Il distretto di Gay ha ottenuto notevoli risultati e pensa di continuare ad acquisire funzionalità più sofisticate, per consentire all'approvvigionamento di integrare e analizzare i dati provenienti da una varietà di fonti, tra cui il sistema di gare d'appalto del distretto, il sistema di pianificazione delle risorse aziendali, i contratti di approvvigionamento multipli e persino i cataloghi dei fornitori. "Dobbiamo analizzare i dati in modo che ci facciano vedere dove ricavare il maggior valore", sostiene. "Con un'analisi più completa, possiamo diventare più strategici".

Note finali

- 1 Gartner, "Gartner Says 69% of Boards of Directors Accelerated Their Digital Business Initiatives Following Covid-19 Disruption," 2021. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-09-30-gartner-says-sixty-nine-percent-of-boards-of-directors-accelerated-their-digital-business-initiatives-folloing-covid-19-disruptions>.
- 2 Jim Kilpatrick, Jennifer Brown, Ryan Flynn, and Aaron Addicoat, "Deloitte Global 2021 Chief Procurement Officer Survey: Using Agility to Address Changing Chief Procurement Officer Priorities," Deloitte, April 2021. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/operations/chief-procurement-officer-cpo-survey.html>.

METODOLOGIA E PROFILO DEL PARTECIPANTE

Hanno risposto al sondaggio 271 intervistati in totale, appartenenti al pubblico di lettori di HBR (lettori di riviste/newsletter digitali, clienti, utenti di HBR.org).

| Dimensione dell'organizzazione | Posizione nella struttura gerarchica | Settore | Funzione lavorativa | Regioni |
|---|---|---|---|-------------------------------------|
| 35% 10.000 o più dipendenti | 22% Direttori esecutivi/ consiglieri | 24% Manfatturiero | 17% Direzione generale/ esecutiva | 34% Nord America |
| 11% da 5.000 a 9.999 dipendenti | 45% Dirigenti senior | 13% Tecnologia | 12% Vendite/sviluppo commerciale/ assistenza clienti | 30% Asia Pacifico/Oceania |
| 24% da 1.000 a 4.999 dipendenti | 25% Quadri intermedi | 8% Servizi finanziari | 10% Operations/ produzione/ fabbricazione | 22% Europa |
| 9% da 500 a 999 dipendenti | 7% Altro | 8% Assistenza sanitaria | 8% Logistica/ acquisti/ approvvigionamento | 8% America Latina |
| 20% da 100 a 499 dipendenti | | Tutti gli altri settori meno dell'8% ciascuno | Tutte le altre funzioni meno dell'8% ciascuna | 6% Medio Oriente/Africa |

Le cifre possono non raggiungere il 100% a causa di arrotondamenti.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

CHI SIAMO

Harvard Business Review Analytic Services è un'unità di ricerca commerciale indipendente di Harvard Business Review Group che conduce ricerche e analisi comparative su importanti sfide gestionali e opportunità aziendali emergenti. Nell'ottica di fornire una business intelligence e un'analisi peer-group, ogni rapporto pubblicato si basa sui risultati di ricerche e analisi quantitative e/o qualitative originali. I sondaggi quantitativi sono condotti con l'HBR Advisory Council, gruppo di esperti di ricerca globale di HBR, mentre la ricerca qualitativa vien condotta tra dirigenti d'azienda ed esperti, sia interni che esterni alla comunità degli autori di *Harvard Business Review*. E-mail: hbranalyticservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services