

a division of Fiera Milano Media

business international

The Executive Network



What's Up On Procurement

Report **2016**

In collaborazione con

protiviti®

a division of Fiera Milano Media

business international
The Executive Network

protiviti®

Nel corso degli ultimi anni, la funzione Acquisti ha progressivamente cambiato pelle per essere pronta a raggiungere gli obiettivi, sempre più sfidanti, posti dalle Organizzazioni a cui appartiene e dal contesto di mercato. Questo cambiamento è frutto della crescente strategicità che viene attribuita alle attività di acquisto all'interno della value chain delle Organizzazioni.

La funzione Acquisti si pone quindi l'obiettivo di partecipare attivamente ai processi di pianificazione e fornire valore aggiunto, apportando innovazione, stabilità, flessibilità e continuità alle funzioni di business con cui collabora e al mercato dei Fornitori.

La comprensione dei fattori che contribuiscono al raggiungimento dei suddetti obiettivi diventa un fatto rilevante per la funzione Acquisti. Per tale motivo, è importante approfondire le leve che possono essere utilizzate per ampliare le competenze "chiave" necessarie, per mitigare i rischi di fornitura e per stabilire relazioni interne ed esterne a valore aggiunto.

In tale contesto, sempre più complesso, Business International - Fiera Milano Media, in collaborazione con Protiviti, ha realizzato la ricerca "What's Up On Procurement 2016".

La ricerca, quest'anno alla terza edizione, ha coinvolto circa 100 funzioni Acquisti di aziende di differenti settori merceologici. In linea con la crescente importanza del concetto di collaborazione a valore aggiunto all'interno all'Organizzazione, quest'anno, per la prima volta, la ricerca è stata estesa anche a un campione di circa 100 funzioni Richiedenti, che abitualmente usufruiscono dei servizi resi dalla funzione Acquisti. Tale scelta permette di offrire una visione completa dello stato attuale e di quello atteso dei rapporti interni alle Organizzazioni.

Ad introduzione della ricerca, sono presentati i risultati di interviste fatte ad alcuni CPO appartenenti a primarie realtà operanti a livello internazionali, che approfondiscono alcuni temi rilevanti che la funzione Acquisti deve fronteggiare nel contesto attuale e futuro.

1 INTERVISTE

Il profilo dei Chief Procurement Officer intervistati	7
I rischi del Procurement	8
Le relazioni con i Clienti interni	10
Il profilo professionale degli Acquisti	13
Il Supplier Relationship Management (SRM)	15
Gli strumenti manageriali e le performance	17

2 RISULTATI DELLA RICERCA

Introduzione alla ricerca	20
L'ambito della ricerca	21
Gli obiettivi della funzione Acquisti	25
Il perimetro di intervento della funzione Acquisti	26
La gestione del processo di acquisto	28
L'organizzazione e il profilo professionale	30
Le relazioni con i Clienti interni	32
La gestione dei Fornitori	34
Gli strumenti e i sistemi informativi	35
Il reporting e la misurazione delle performance	36

INTERVISTE

Il profilo dei Chief Procurement Officer intervistati



Alitalia

Valerio Dal Monte

VICE PRESIDENT PROCUREMENT

Valerio Dal Monte è Vice President Procurement di Alitalia. La sua funzione conta 72 risorse tutte in Italia, di cui 47 nel Procurement e 25 nel Property & Facility Management. Le attività di Procurement, interamente centralizzate, fanno riferimento a beni diretti (carburante, handling, catering) e a beni indiretti (tra cui servizi, property & facility, servizi generali, marketing). Riporta direttamente al CFO di Gruppo.

Key Facts

SETTORE
Aviation

COPERTURA GEOGRAFICA
Worldwide

STRUTTURA FUNZIONE
Centralizzata per tutte le categorie.
Limitati poteri di acquisto presso gli scali

Totale speso gestito (€ Mln) 2.000



FERRERO

Filippo Velli

HEAD OF GROUP TECHNICAL SOURCING

Filippo Velli è Head of Group Technical Sourcing del Gruppo Ferrero. La sua funzione, che conta 50 risorse, di cui 15 in Italia e 35 all'estero, acquista CAPEX e OPEX di stabilimento, ad eccezione delle materie prime di produzione. Le attività di acquisto coprono circa 22 stabilimenti sui 5 continenti. Riporta al Direttore Engineering.

Key Facts

SETTORE
Food & Beverage

COPERTURA GEOGRAFICA
Worldwide

STRUTTURA FUNZIONE
Matriciale con category manager e zone manager (location di stabilimento)

Totale speso gestito (€ Mln) > 500



LAVAZZA

Federico Morra

CHIEF PURCHASING OFFICER

Federico Morra è Chief Purchasing Officer del Gruppo Lavazza. La sua funzione, che conta 30 risorse in Italia con presidi locali nelle sedi estere (a riporto gerarchico del DG locale e funzionale del CPO Gruppo), acquista beni diretti di produzione e beni indiretti, ad eccezione delle materie prime per la produzione del caffè. Riporta direttamente al CEO di Gruppo.

Key Facts

SETTORE
Food & Beverage

COPERTURA GEOGRAFICA
Worldwide

STRUTTURA FUNZIONE
Centralizzata con presidi di acquisto locali a riporto funzionale

Totale speso gestito (€ Mln) > 450



Zambon

Paolo Pessarelli

CHIEF PROCUREMENT OFFICER

Paolo Pessarelli è Chief Procurement Officer di Zambon S.p.A.. La sua funzione, che conta 20 risorse compresi i presidi locali nelle sedi estere (a riporto gerarchico del DG locale e funzionale del CPO Gruppo), acquista beni diretti di produzione, incluse le materie prime, e beni indiretti. Riporta direttamente al CEO di Zambon S.p.A..

Key Facts

SETTORE
Pharmaceutical

COPERTURA GEOGRAFICA
Worldwide

STRUTTURA FUNZIONE
Centralizzata con presidi di acquisto locali a riporto funzionale

Totale speso gestito (€ Mln) > 200

I rischi del Procurement

La componente "rischio" legata agli approvvigionamenti

La componente di rischio legata agli approvvigionamenti ha assunto, nel tempo, rilevanza sia in ordine alla definizione delle strategie di acquisto, sia con riferimento alla gestione dei processi interni.

In questa sezione si riporta la visione dei CPO intervistati sui rischi del Procurement e sulle principali tipologie di rischio che insistono sull'operatività delle società. Inoltre, sono declinate le modalità di gestione di tali rischi adottate dai CPO intervistati nell'ambito della loro operatività.

La visione dei CPO sui rischi del Procurement



Nel Procurement di Alitalia, la componente "rischio" è principalmente concentrata su fattori esogeni legati alla fluttuazione del prezzo del carburante e a fattori geopolitici. Ulteriori rischi sono legati alla presenza, in molti settori strategici, di fornitori che operano in regime di monopolio e/o oligopolio.

Alitalia



I rischi nel Procurement di Ferrero si riferiscono principalmente a rischi esterni, legati alle situazioni economico-finanziarie dei Paesi in cui Ferrero opera e a quelli inerenti il rapporto con i fornitori che possono impattare il raggiungimento degli obiettivi di business e influenzare, di conseguenza, le strategie di acquisto.

Ferrero



Nel contesto in cui opera Lavazza, la componente reputazionale legata ai fornitori riveste grande importanza. Non di meno, i rischi che impattano sulla continuità aziendale (e.g. qualità, solidità dei fornitori) hanno una rilevanza notevole nella definizione di strategie di Procurement e processi d'acquisto.

Lavazza



I rischi di una farmaceutica come Zambon sono principalmente legati alla continuità produttiva, alla compliance e ai prezzi e disponibilità delle commodity. La presenza di monoforniture e i tempi di qualifica rendono difficile la creazione di appropriati «back up».

Zambon

I principali rischi di approvvigionamento

Il grafico evidenzia come ogni Industry presenti (all'interno di ciascuna classe) rischi di approvvigionamento specifici legati al contesto in cui opera la società



La gestione dei rischi di Procurement in azienda

I CPO hanno evidenziato che, considerata la rilevanza e il potenziale impatto che i rischi legati all'approvvigionamento hanno sul business, esistono delle modalità strutturate per l'identificazione e la gestione degli stessi. Nella maggior parte dei casi hanno indicato la presenza di team interfunzionali per la gestione integrata dei rischi, che tipicamente coinvolgono funzioni quali: **Operations & Supply Chain, Quality e Finance.**



Il processo di Risk Management è diventato, progressivamente, un elemento rilevante che permea tutte le funzioni in azienda e, in particolare modo, la funzione Acquisti. La costante gestione di variabili esogene che possono impattare sul raggiungimento degli obiettivi aziendali, quali - ad esempio - la fluttuazione dei prezzi delle materie prime, i momenti di crisi economiche che minano la solidità finanziaria dei fornitori, la velocità e la capacità di innovazione dei partner commerciali, impone alla

In tutti i settori il rapporto con i fornitori porta con sé alcuni rischi specifici, ma comunque accomunabili

funzione Acquisti di identificare e mitigare i fattori di rischio che possono avere impatto sulla continuità produttiva e di business e sulla qualità dei servizi resi. I CPO si sono espressi in merito alla tematica dei rischi, evidenziando l'estrema attenzione che viene posta sulla gestione degli stessi. La declinazione dei rischi, proposta nella pagina precedente, ci consegna una visione in cui il settore di appartenenza è il fattore

principale che caratterizza e influenza le diverse tipologie di rischi. Alcuni esempi sono il rischio commodity (jet fuel, Brent e gasolio) nel settore Aviation, oppure gli aspetti tecnologici e di processo, anche legati a tematiche di compliance, per i Fornitori del settore farmaceutico. In tutti i settori, però, il rapporto con i Fornitori porta con sé alcuni

rischi accomunabili, seppure con accezioni e impatti diversi. Sono tali i rischi di monofornitura, di solidità economico-finanziaria dei Fornitori, di reputazione o i danni di immagine, nonché quelli legati ai fornitori locali (contesti rischiosi, culture differenti, etc.). Tutto l'universo dei rischi di fornitura, se non opportunamente gestito, potrebbe impattare negativamente sul raggiungimento degli obiettivi aziendali. Si evince quindi l'importanza che i CPO hanno attribuito alla definizione di opportune azioni di mitigazione, che si riflettono sulle strategie commerciali di approvvigionamento.

I benefici di un sistema di Procurement Risk Management



*La **gestione integrata dei rischi di Procurement** consente di disporre di una visione olistica dei principali rischi cui gli Acquisti sono esposti e dei relativi impatti per il business, consentendo, così, alla funzione una gestione "per priorità" e una focalizzazione sulle "cose che contano".*



Le relazioni con i Clienti interni

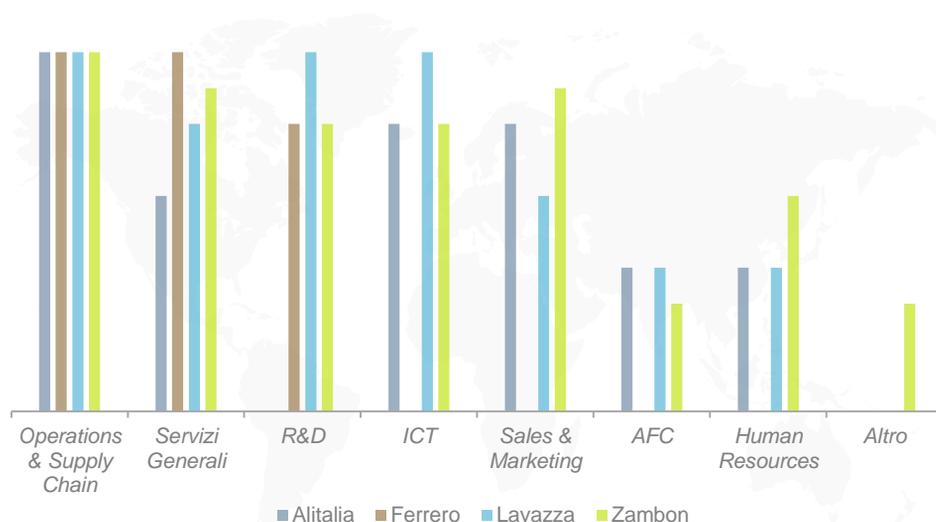
Vantaggi e criticità del rapporto tra Procurement e Clienti interni

La chiave di successo nelle relazioni tra funzione Acquisti e Cliente interno è basata su: (i) un buon grado di interazione; (ii) lo scambio tempestivo, completo e corretto di informazioni; (iii) il rispetto dei ruoli e delle responsabilità all'interno del processo di acquisto. I CPO hanno indicato quali sono, secondo la loro esperienza, i Clienti interni che beneficiano maggiormente dei servizi del Procurement.

I CPO hanno, infine, illustrato le principali priorità/esigenze espresse dai Clienti interni e le richieste più frequenti fatte alla funzione Acquisti in fase di approvvigionamento.

I Clienti interni che beneficiano delle attività di Procurement

Il grafico rappresenta l'opinione dei CPO relativamente al contributo in termini di valore aggiunto (da 1 - basso, a 5 - alto) che la funzione Acquisti apporta ai Clienti interni



I Clienti interni che beneficiano delle attività della funzione Acquisti sono le Operations & Supply Chain, i Servizi Generali e l'R&D, indicate da almeno tre CPO. Secondo Lavazza, Zambon e Alitalia, ulteriore valore può essere creato anche per le funzioni Sales & Marketing, ICT e HR, dove tuttavia esistono spazi di miglioramento per rafforzare la relazione con i Clienti interni e rendere la funzione Acquisti un vero business partner.

Le priorità delle funzioni Richiedenti secondo i CPO



Dal confronto effettuato sulle priorità delle funzioni Richiedenti in merito al servizio e alle attività di Procurement, è evidente come le principali caratteristiche attese siano riconducibili ai temi di **qualità** (priorità massima per due delle quattro società prese in esame), **velocità** di risposta e **risparmio**. Non mancano, tuttavia, riferimenti a temi più legati alle caratteristiche dello specifico business, come esigenza di rafforzare il **posizionamento** dell'azienda presso i fornitori o il **livello di autonomia** nella definizione degli acquisti di funzione.



Il contributo della relazione con i Clienti interni

Le fasi del processo di acquisto in cui la collaborazione tra funzioni Richiedenti e Procurement crea maggior valore aggiunto

"Dobbiamo riuscire ad anticipare i bisogni per garantire la continuità produttiva"

Federico Morra

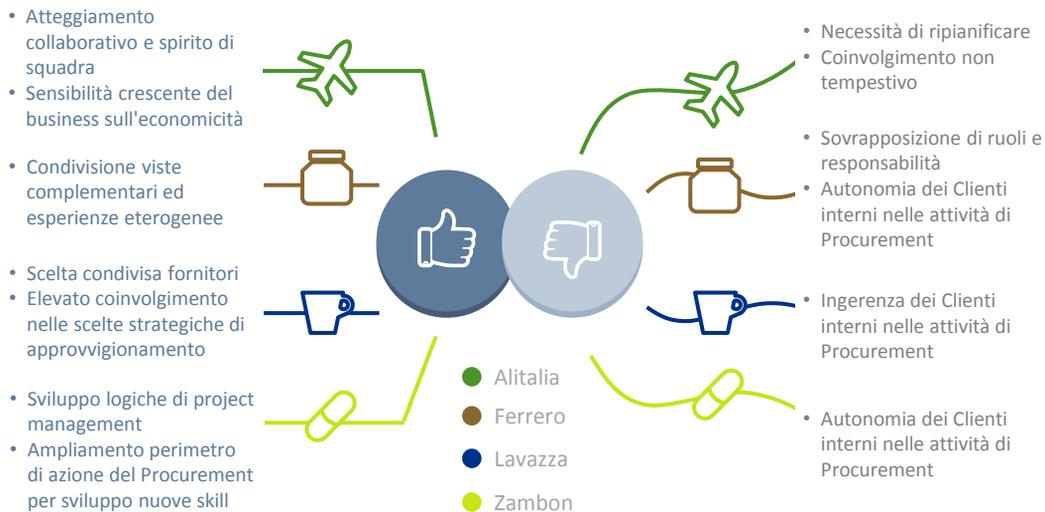
CHIEF PURCHASING OFFICER
Lavazza

I CPO sono stati chiamati a indicare in quali fasi del processo di acquisto la collaborazione tra Clienti interni e funzione Acquisti risulta determinante.

Essi hanno inoltre individuato le tipologie di beni e servizi per i quali un buon livello di interazione e coordinamento tra funzione Acquisti e Clienti interni è in grado di apportare maggiore valore aggiunto nell'approvvigionamento, riportando contestualmente gli aspetti positivi e le criticità riscontrate.



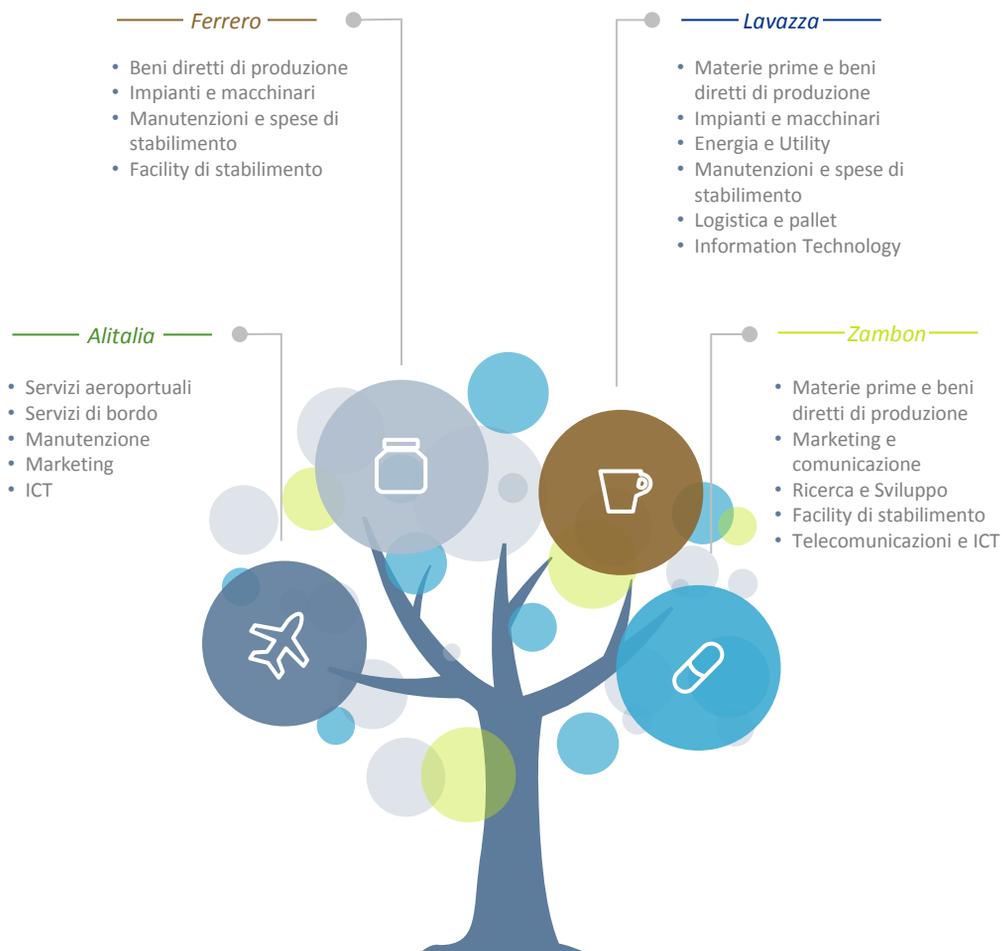
Aspetti positivi e criticità delle relazioni con i Clienti interni



Aspetti positivi - I CPO intervistati identificano, tra i principali vantaggi di una costante ed efficiente relazione con i Clienti interni, la possibilità di condividere le logiche e le strategie di approvvigionamento, grazie anche alla condivisione di viste complementari ed esperienze eterogenee. Inoltre, assume un ruolo fondamentale la possibilità di contribuire alla sensibilizzazione del business sull'economicità degli acquisti e sulla gestione integrata del Procurement.

Criticità - Le principali criticità declinate dai CPO riguardano la mancanza di coordinamento tra le funzioni coinvolte (Clienti interni) e il Procurement; tali disallineamenti sono spesso dovuti a carenze di pianificazione. Un altro aspetto, sottolineato da quasi tutti gli interlocutori, è la richiesta di autonomia nelle attività di acquisto di alcuni Clienti interni, che potrebbe comportare una inefficace ed inefficiente gestione integrata del processo di Procurement della società.

Le principali categorie di beni e servizi per le quali interazione e coordinamento generano valore



Dalle categorie di beni/servizi declinate dai CPO intervistati - che possono beneficiare maggiormente dell'interazione e del coordinamento in termini di valore aggiunto creato - è possibile notare una netta concentrazione verso i prodotti/servizi per i quali il business richiede il massimo livello di gestione integrata e di pianificazione (e.g. materie prime e beni diretti di produzione, carburante).

Il profilo professionale degli Acquisti

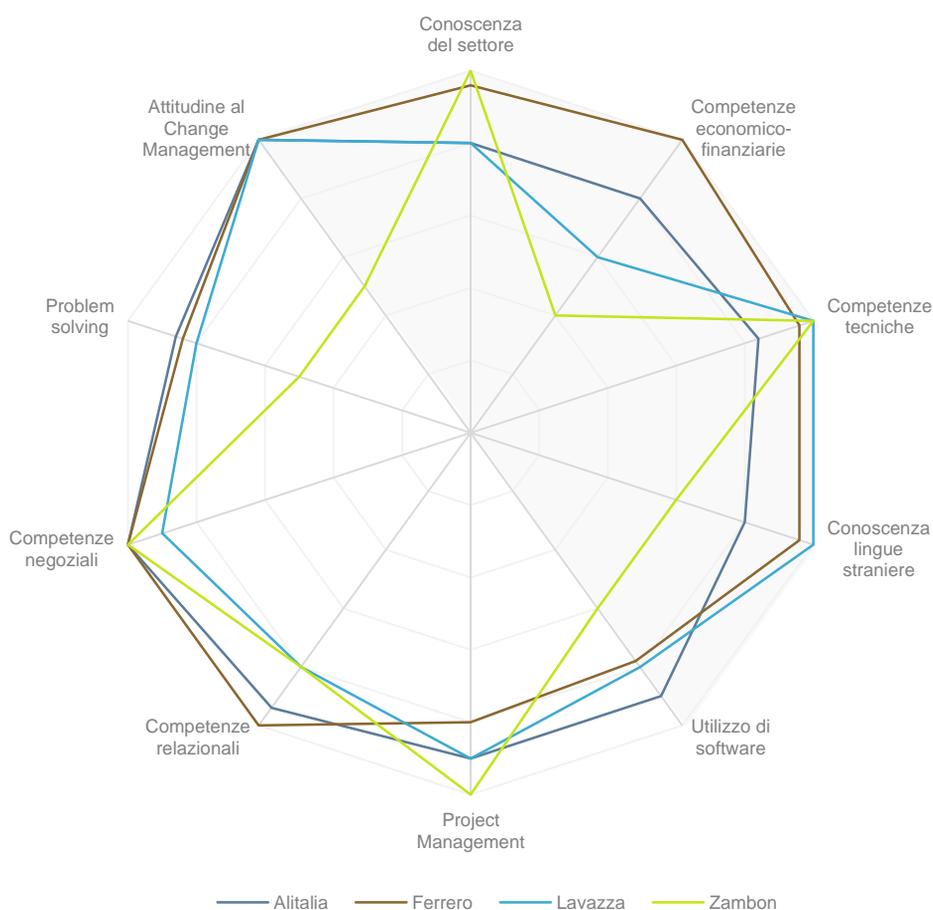
Il ruolo e le competenze delle risorse umane per lo sviluppo della funzione Acquisti

Le risorse umane rivestono un ruolo importante per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. In particolare, nell'ambito Procurement, i profili professionali risultano frequentemente caratterizzati da una pluralità di competenze, rendendo peculiare il ruolo del Buyer. In questa sezione viene delineato il profilo professionale del Buyer desiderato dai CPO, tenuto conto dello specifico settore merceologico in cui operano e della loro esperienza.

Particolare attenzione è stata posta a come evolverà in futuro il ruolo del Buyer in considerazione dell'evoluzione dei mercati specifici e delle peculiarità merceologiche trattate, valutando nel concreto quali saranno le competenze necessarie per cogliere le opportunità di mercato che si presenteranno nell'immediato futuro.

Il profilo professionale del Buyer secondo i CPO

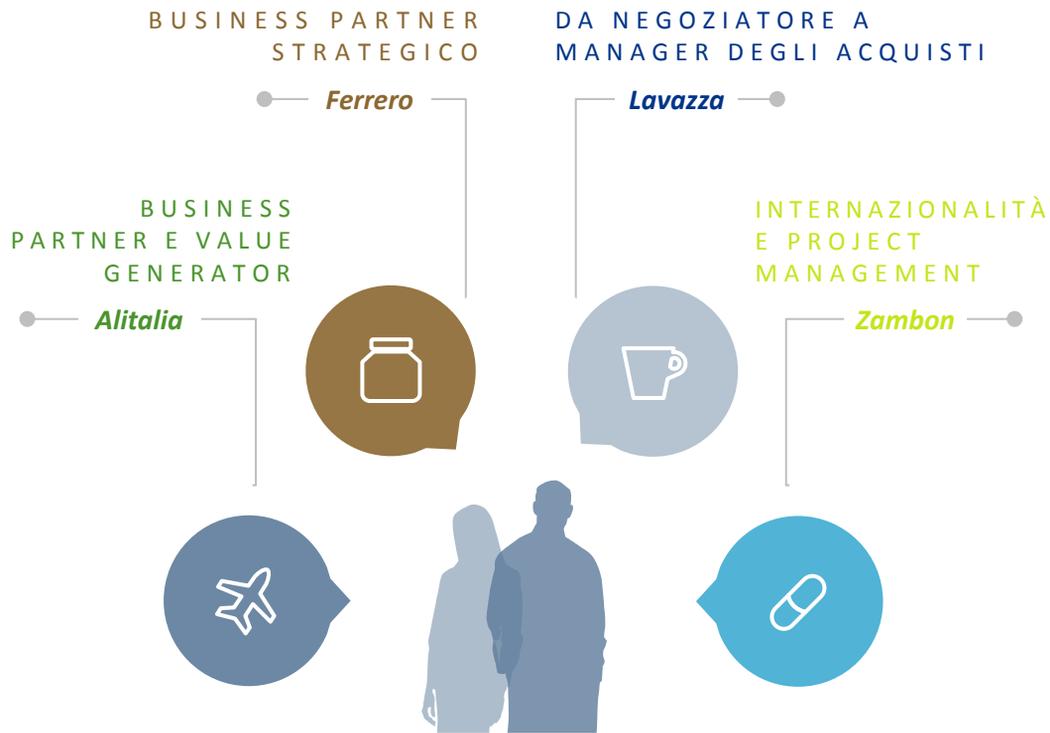
Il grafico riporta la valutazione dei CPO (su una scala a 5 valori) circa il livello qualitativo delle competenze desiderabili di Buyer ideale



La conoscenza del settore di riferimento è determinante per tutti i CPO, in particolar modo nel settore farmaceutico, dove il business è fortemente caratterizzato da vincoli normativi e tecnici. Allo stesso modo, le competenze tecniche sono un elemento distintivo della professionalità del Buyer. Da un lato le peculiarità dei modelli di business, e dall'altro le specificità dei beni e servizi approvigionati, rendono la capacità tecnica del Buyer un asset strategico per implementare le strategie di Procurement.

Un ruolo importante rivestono le competenze negoziali e relazionali, sia verso l'esterno (i.e. Fornitori), sia verso l'interno (i.e. funzioni Richiedenti).

Come evolverà la figura del Buyer nel prossimo futuro



L'evoluzione della figura del Buyer è uno dei temi principali da tenere in considerazione per assicurare che la funzione Acquisti sia sempre allineata alle reali necessità operative e organizzative. Per questo motivo, sebbene le aree di evoluzione individuate dai CPO intervistati siano differenti tra loro, esse si focalizzano tutte sul potenziamento della figura del Buyer e sul suo progressivo passaggio a risorsa strategica per la società.

A fianco sono declinate nel dettaglio le caratteristiche attese nell'evoluzione della figura del Buyer

Alitalia — BUSINESS PARTNER E VALUE GENERATOR

La figura del Buyer dovrà evolvere per diventare un vero e proprio business partner per tutte le funzioni di linea, sempre più coinvolto nelle decisioni di business. Il Buyer dovrà possedere notevoli competenze e capacità di pianificazione ed essere capace di fare gioco di squadra, al fine di creare valore per le funzioni Richiedenti.

FERRERO — BUSINESS PARTNER STRATEGICO

Le competenze tecniche, di prodotto e di processo, e la capacità di relazionarsi con una molteplicità di interlocutori, associate allo sviluppo di una visione strategica, risulteranno determinanti nel futuro degli approvvigionamenti tecnici.

LAVAZZA — DA NEGOZIATORE A MANAGER DEGLI ACQUISTI

Il contesto di mercato, la competizione su scala globale e le aspettative dei Clienti interni necessiteranno di Buyer in grado di gestire la fornitura in tutte le sue fasi. Il Buyer dovrà avere la capacità di comprendere il potenziale dei Fornitori, gestirli, stimolare e sollecitare il miglioramento continuo delle performance.

Zambon — INTERNAZIONALITÀ E PROJECT MANAGEMENT

L'internazionalità e la capacità di confrontarsi con i mercati su scala globale sono requisiti fondamentali a cui tendere per lo sviluppo del profilo professionale dei Buyer. Il Buyer sarà sempre più coinvolto nella governance dei progetti aziendali e dovrà essere in grado di valutare gli impatti delle forniture sui prodotti.

"Stiamo evolvendo da una funzione di mera gestione dei costi ad un business partner strategico, generatore di valore, che consenta crescita attraverso innovazione"

Valerio Dal Monte
VICE PRESIDENT
PROCUREMENT
Alitalia

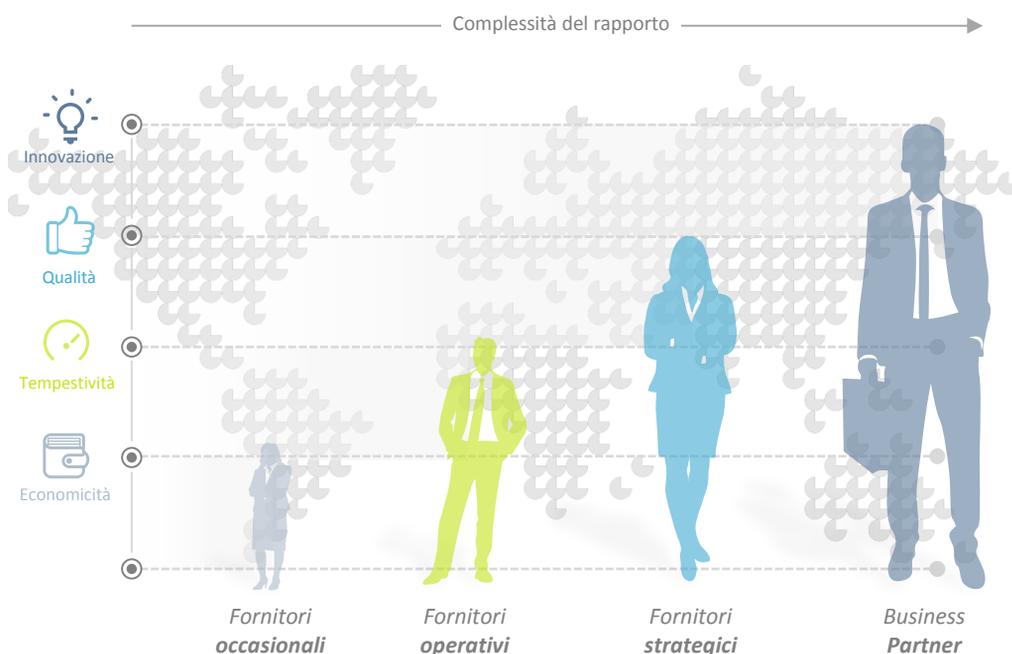
Il Supplier Relationship Management (SRM)

Il ruolo e la gestione dei Fornitori

In un contesto di mercato sempre più competitivo, sfidante e votato all'internazionalità, la gestione delle relazioni con i Fornitori ha assunto una rilevanza strategica nelle agende dei CPO e delle funzioni Acquisti.

La gestione strutturata di piani di Supplier Relationship Management, pertanto, può determinare il successo dei rapporti e delle relazioni, assumendo un ruolo di estrema importanza per il raggiungimento degli obiettivi di funzione e, più in generale, di business.

La classificazione dei Fornitori secondo i CPO



Lo scenario di classificazione dei Fornitori, così come identificato dai diversi CPO intervistati, ricalca uno schema comune, che vede la "suddivisione" dei supplier in quattro categorie. Ciascuna di esse risulta caratterizzata da un diverso livello di complessità del rapporto, sia in termini di frequenza degli scambi, sia di interazioni strategiche.

Per ciascuna tipologia di Fornitore identificata, inoltre, sono differenti i driver che contribuiscono alla selezione: si passa dal contributo in termini di innovazione dei business partner, a criteri di economicità per i Fornitori occasionali. Vi sono poi i Fornitori strategici, scelti in generale per la qualità del prodotto/servizio offerto e per la loro difficile "sostituibilità". Infine, sono molto spesso i driver di puntualità e tempestività a condizionare le scelte per tutti gli altri supplier, identificati in questo schema come fornitori operativi (ossia tutti quelli con cui la società intrattiene rapporti continuativi, ma che forniscono un prodotto/servizio facilmente sostituibile ai fini della continuità di business).

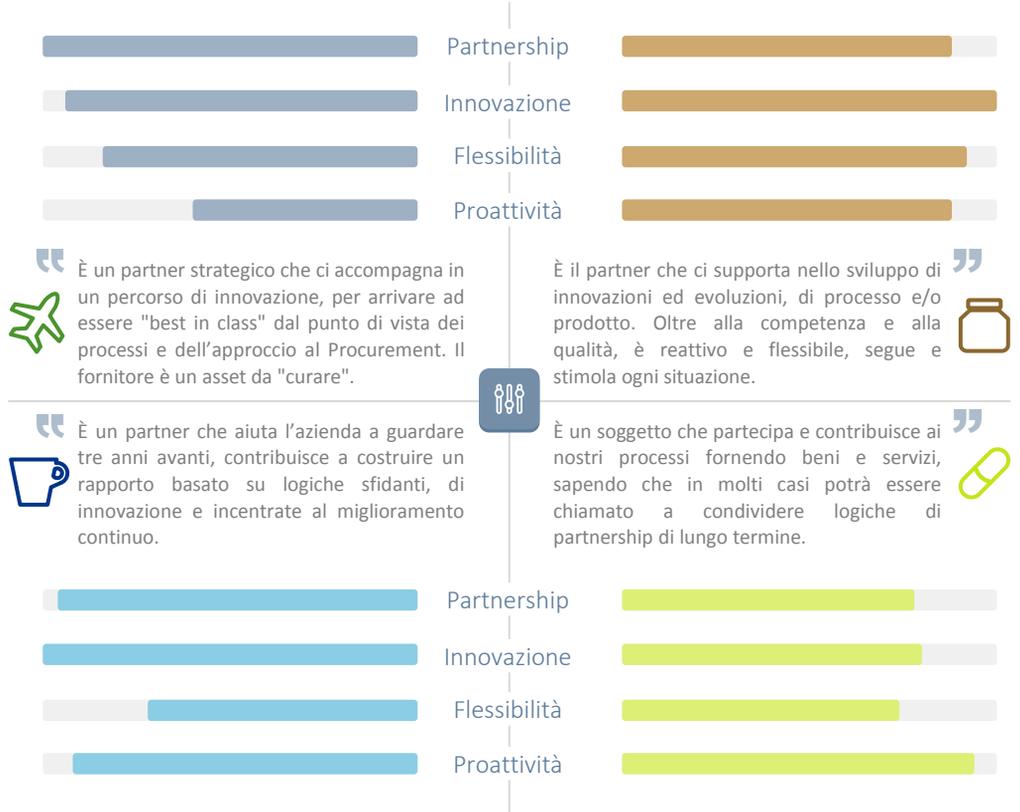
"Sono soddisfatto dell'evoluzione dei Fornitori. Rispetto a tre anni fa, quando erano concentrati solo sulla qualità del servizio o del prodotto offerto, oggi hanno fatto molti passi in avanti, contemplando temi legati alle performance e alla continuità"

Federico Morra

CHIEF PURCHASING OFFICER

Lavazza

La figura del Fornitore nella definizione dei CPO



Il ruolo del Procurement nello sviluppo della CSR in azienda

Il libro verde della Comunità Europea (2001) definisce la Corporate Social Responsibility (CSR) come *“l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*. La Commissione Europea declina il concetto sui seguenti temi: (i) Rispetto dei diritti umani; (ii) Eticità; (iii) Politiche del lavoro e integrazione; (iv) Green Economy; (v) Politiche anticorruzione; (vi) Sviluppo sostenibile nel lungo periodo per la comunità; (vii) Rispetto dei diritti dei consumatori.

Cosa pensano i CPO della Corporate Social Responsibility e il ruolo del Procurement

VALERIO DAL MONTE



Alitalia

Seppur impegnati su altri obiettivi negli ultimi anni, crediamo che uno dei pilastri di crescita sarà la Corporate Social Responsibility. L'attenzione verso tematiche ambientali riveste un ruolo fondamentale da abbinare al successo dell'azienda.

FILIPPO VELLI

FERRERO



“ La CSR è di importanza massima. Selezioniamo fornitori che rispettino i valori in cui crediamo. Il Procurement promuove innovazione e sviluppo insieme ai partner, per garantire i più elevati standard di sicurezza.

FEDERICO MORRA



LAVAZZA

È un concetto fondamentale. Il Procurement ricerca Fornitori che condividano con noi questo percorso. Abbiamo avviato un piano di sensibilizzazione e innovazione per condividere obiettivi e valori con i Fornitori.

PAOLO PESSARELLI

Zambon



“ L'eticità è un valore nel nostro DNA, abbiamo strumenti su scala globale per sensibilizzare l'azienda. La Green Economy è una priorità, lavoriamo affinché le nostre scelte siano sostenibili e di valore per la collettività.

Gli strumenti manageriali e le performance

Gli strumenti manageriali del Procurement



Gli strumenti organizzativi sono in grado di apportare il più alto valore aggiunto, con diversi livelli di interazione e integrazione tra Clienti interni e funzione Acquisti. Risultano quindi determinanti i momenti di condivisione di informazioni e obiettivi (e.g. team, task force, comitati, etc.).



REPORTING E MONITORAGGIO

- Tableau de Board
- Reporting interno
- Filiali estere
- Vendor Rating



ORGANIZZATIVI

- Comitati
- Staff Meeting
- Training Worldwide
- Team interfunzionali
- Task Force
- Sourcing Plan



TOOL ICT

- ERP Integrati / B.I.
- E-procurement tool
- SRM
- E-Catalogue



COMUNICAZIONE

- Newsletter
- Marketing della funzione

In generale, tutti i CPO intervistati utilizzano un mix eterogeneo di strumenti manageriali diversificati, con un differente grado di maturità e complessità a seconda delle tematiche peculiari di governance di ciascuna società.

È percezione comune che le soluzioni informatiche e i tool ICT per la gestione delle diverse fasi del processo di Procurement abbiano assunto sempre maggiore importanza. Tra di essi, i tool di

"In Zambon abbiamo due regole: semplicità e rigidità"

Paolo Pessarelli

CHIEF PROCUREMENT OFFICER
Zambon

SRM ricoprono un ruolo rilevante nel supporto ai CPO nel miglioramento dei presidi di governance ed efficientamento dei processi di approvvigionamento. Non meno importanti sono gli strumenti di comunicazione organizzativa (e.g. *newsletter, marketing della funzione, etc.*), che consentono di trasmettere il valore generato dal Procurement alle funzioni Richiedenti e, più in generale, a tutta la Società.

Key Performance Indicator (KPI)

"Perchè un KPI sia efficace, deve essere quanto più oggettivo possibile"

Filippo Velli

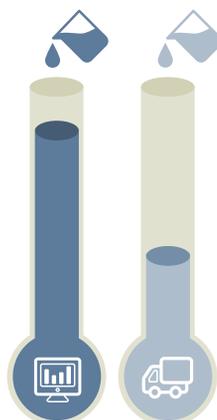
HEAD OF GROUP TECHNICAL SOURCING
Ferrero

KPI INTERNI

Efficienza	MEDIA
Efficacia	ALTA
Economicità	ALTA

Aree di miglioramento

I KPI per il monitoraggio di efficacia ed economicità risultano maturi e strutturati. Nonostante i risultati raggiunti siano più che soddisfacenti, aree di miglioramento si identificano nella possibilità di migliorare la qualità delle informazioni e incrementare la focalizzazione sulle attività che influenzano maggiormente il Procurement.



KPI ESTERNI

Efficienza	BASSA
Efficacia	MEDIA
Economicità	BASSA

Aree di miglioramento

I CPO individuano delle aree di opportunità nello sviluppo di KPI per il monitoraggio dell'ambiente esterno, che non risultano ancora maturi a causa della difficoltà e della complessità nel reperimento delle informazioni. Migliorando le relazioni con i Clienti interni e dotandosi di strumenti avanzati di gestione dei fornitori (SRM) si potrebbero sviluppare nuovi indicatori.

RICERCA

What's Up On Procurement - 2016

In un contesto economico dinamico come quello attuale, i paradigmi di competitività stanno progressivamente cambiando e, di conseguenza, anche gli obiettivi di breve e lungo periodo devono essere adeguati.

Il cambiamento investe anche le funzioni Acquisti, che assumono un ruolo attivo nella value chain; ad esse viene infatti richiesto di definire obiettivi focalizzati all'ottenimento di risultati concreti e di diventare business partner e generatori di valore.

Per fare questo, esse devono fronteggiare nuove sfide, che implicano il raggiungimento di obiettivi di approvvigionamento, principalmente legati all'innovazione, alla sostenibilità e alla riduzione del rischio insito nelle attività di Procurement.

Il raggiungimento dei suddetti obiettivi può avvenire favorendo la creazione e lo sviluppo delle adeguate competenze interne alle funzioni, dove diventano basilari la reattività e la managerialità utili all'instaurazione di rapporti solidi, duraturi e basati su logiche "win-win".

Si crea quindi la necessità di giocare di squadra e posizionarsi come partner strategico, sia internamente, nella collaborazione con i Clienti interni, sia esternamente, nell'instaurazione di relazioni strategiche con i Fornitori.

Internamente, l'obiettivo è quello di partecipare attivamente fin dal processo di pianificazione delle necessità, per arrivare poi alla definizione di strategie di approvvigionamento volte a soddisfare le priorità dei Richiedenti, sempre meno legate al saving e sempre più connesse a velocità, proattività e qualità.

Esternamente, diventa prioritario individuare i Fornitori con i quali instaurare partnership volte all'ottenimento di sviluppo e innovazione, in una logica sfidante e focalizzata alla massimizzazione delle performance.

La ricerca si propone quindi di analizzare il contesto attuale, ma con un occhio alle sfide future, per comprendere al meglio il percorso che le funzioni Acquisti stanno affrontando per posizionarsi, sempre più, come partner strategici e value generator.

Nota metodologica e chiavi di lettura

La ricerca è stata condotta nei mesi di aprile e maggio 2016, sottoponendo un questionario di indagine on-line a un target di selezionati professionisti, operanti nel mondo degli acquisti, appartenenti a primarie Organizzazioni italiane ed estere che operano in Italia.

Come elemento di novità, quest'anno l'indagine è stata estesa a un target di Executive di altre aree aziendali, che abitualmente usufruiscono dei servizi della funzione Acquisti.

I risultati, riferibili all'anno 2015 e illustrati in forma grafica aggregata, offrono una prospettiva di sintesi delle informazioni raccolte presso le popolazioni dei rispondenti, costituite da circa 100 professionisti degli Acquisti (di seguito identificati come "funzioni Acquisti") e circa 100 Executive di altre aree aziendali (di seguito identificati come "funzioni Richiedenti").

Il documento è organizzato per illustrare le risposte ottenute mostrando, in corrispondenza dei simboli riportati di seguito, rispettivamente:



il contributo e il punto di vista delle funzioni Acquisti,



il contributo e il punto di vista delle funzioni Richiedenti,



il punto di vista delle funzioni Acquisti e funzioni Richiedenti in ottica di confronto e paragone.

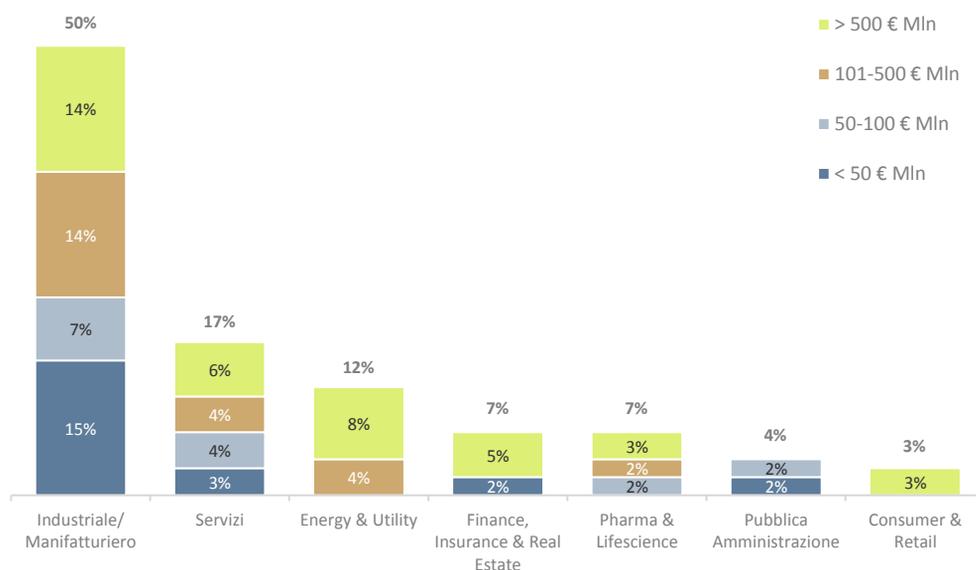
L'ambito della ricerca

Le funzioni Acquisti: Settore e fatturato delle Organizzazioni di appartenenza



La popolazione delle funzioni Acquisti coinvolte nella ricerca si compone per il 50% da funzioni appartenenti a Organizzazioni del settore Industriale/Manifatturiero. La restante metà dei rispondenti si suddivide, con percentuali decrescenti, tra i settori dei Servizi (17%), Energy & Utility (12%), Finance, Insurance & Real Estate (7%) e Pharma & Lifescience (7%). In misura minore, sono rappresentati anche i settori della Pubblica Amministrazione (4%) e Consumer & Retail (3%).

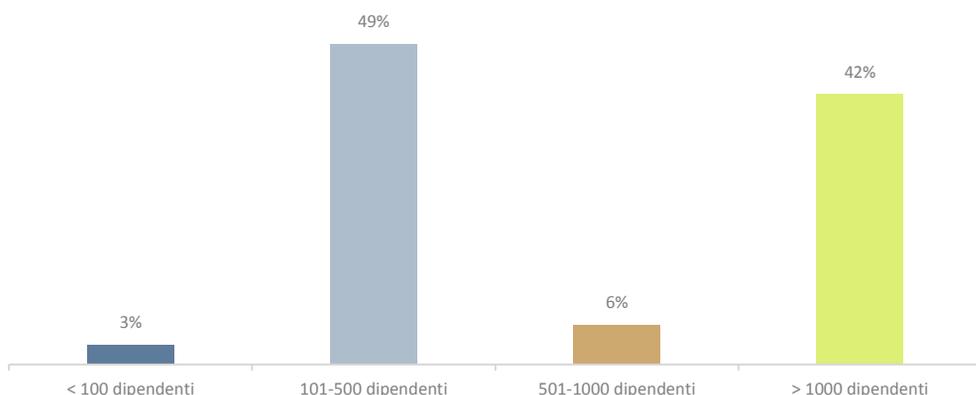
Dall'analisi dei dati emerge che le aziende che hanno risposto hanno un fatturato medio-alto. In dettaglio, circa il 40% ha un fatturato maggiore di 500 € Mln e circa il 25% tra 100 e 500 € Mln. Le aziende con fatturato inferiore a 100 € Mln sono circa il 35%.



Le funzioni Acquisti: Numero di dipendenti delle Organizzazioni di appartenenza



Con riferimento al numero di dipendenti impiegati nelle Organizzazioni, si rileva una concentrazione nella fascia intermedia (con un numero di dipendenti compreso tra 101 e 500) e nella fascia delle Organizzazioni che impiegano oltre 1.000 dipendenti.

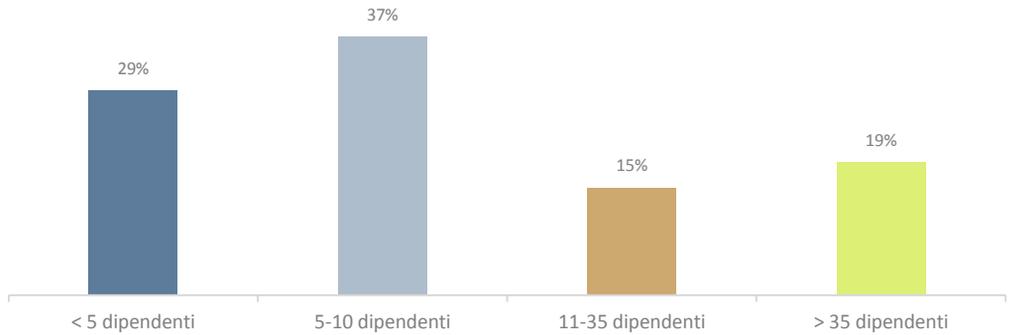


Le funzioni Acquisti:
*Numero di dipendenti
della funzione*



In prevalenza (66%), le funzioni Acquisti risultano composte da meno di 10 dipendenti (in dettaglio: nel 29% dei casi il numero di dipendenti è inferiore a 5 e nel 37% è compreso tra 5 e 10).

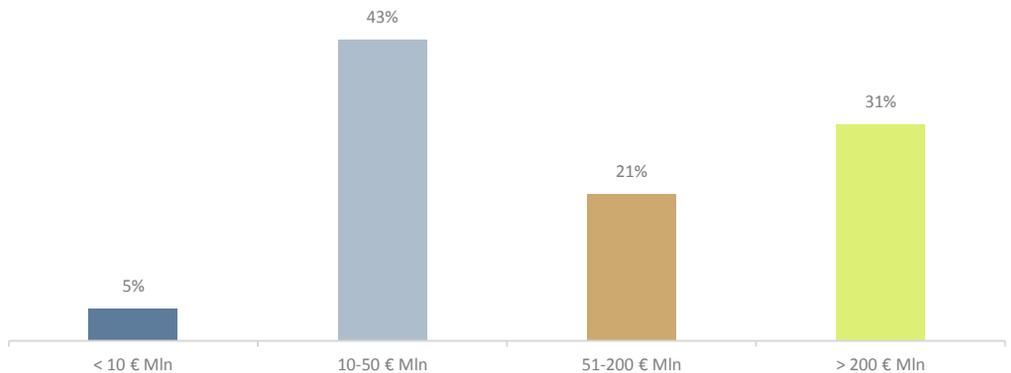
Il restante 34% è rappresentato da funzioni Acquisti che contano più di 11 dipendenti (il 15% entro i 35 dipendenti e il 19% oltre 35 dipendenti).



Le funzioni Acquisti:
*Totale spesa annua
gestita dalla funzione*



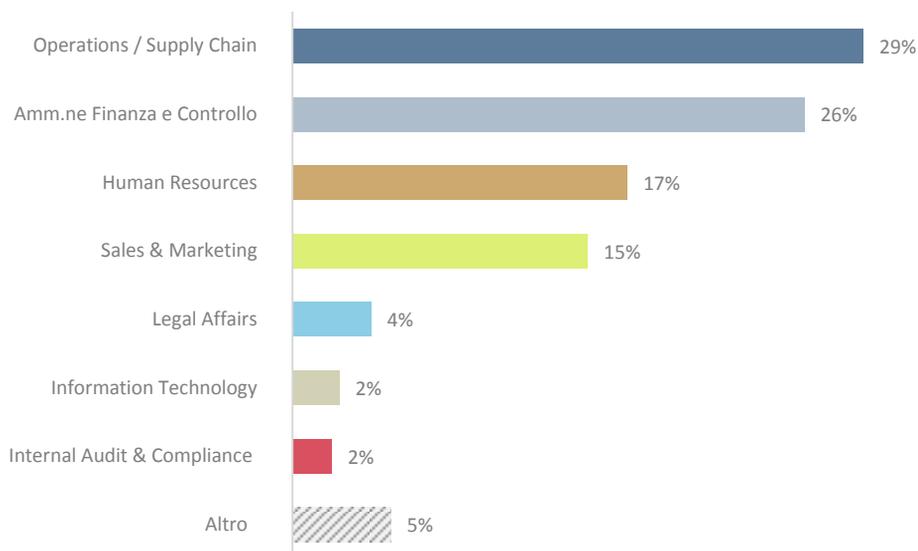
Circa la metà delle funzioni Acquisti coinvolte nella ricerca (43%) gestisce annualmente una spesa compresa tra 10 e 50 € Mln. Il 21% ha invece indicato una spesa complessiva annua compresa tra 51 e 200 € Mln, mentre un significativo 31% dei rispondenti ne gestisce oltre 200 € Mln. Infine, in misura minore, il 5% delle funzioni Acquisti ha indicato una spesa gestita inferiore a 10 € Mln.



Le funzioni Richiedenti: Area di appartenenza



La popolazione di funzioni Richiedenti, cui è stata estesa la ricerca, è composta in maggioranza da strutture appartenenti all'area Operations/Supply Chain e Amministrazione Finanza e Controllo, che insieme rappresentano oltre la metà dei rispondenti (55%). Si evidenzia anche una presenza significativa delle funzioni Human Resources (17%) e Sales & Marketing (15%). In misura minore, sono rappresentate anche le aree Legal Affairs, Information Technology, Internal Audit & Compliance e altre funzioni che, insieme, rappresentano circa il 13% della popolazione.

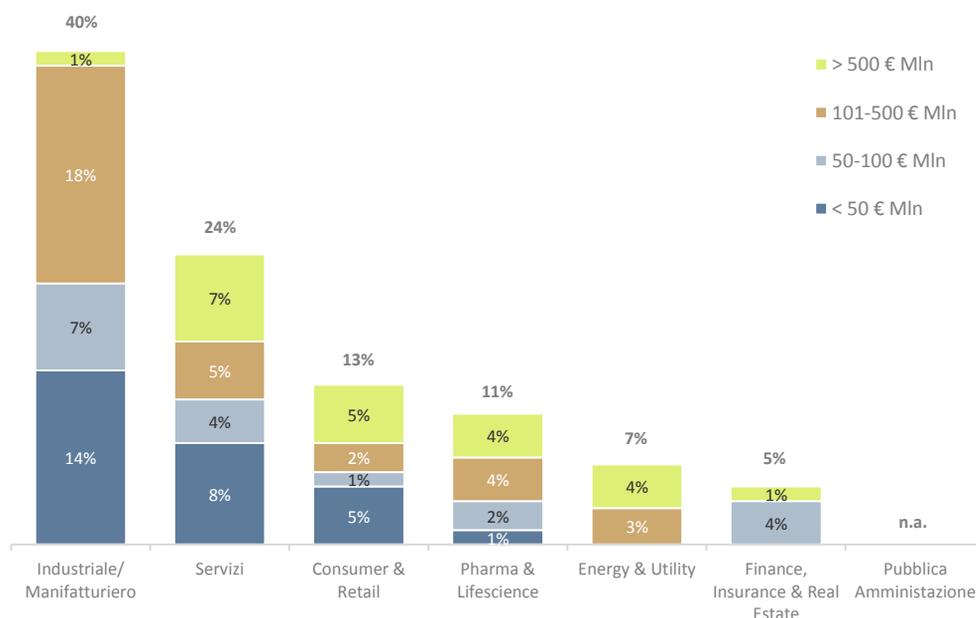


Le funzioni Richiedenti: Settore e fatturato delle Organizzazioni di appartenenza



Analogamente alle funzioni Acquisti, anche le funzioni Richiedenti sono concentrate principalmente in Organizzazioni operanti nel settore Industriale/Manifatturiero (40%). A seguire, i settori Servizi (24%), Consumer & Retail (13%) e Pharma & Lifescience (11%). Si segnala l'assenza di rispondenti appartenenti al settore della Pubblica Amministrazione.

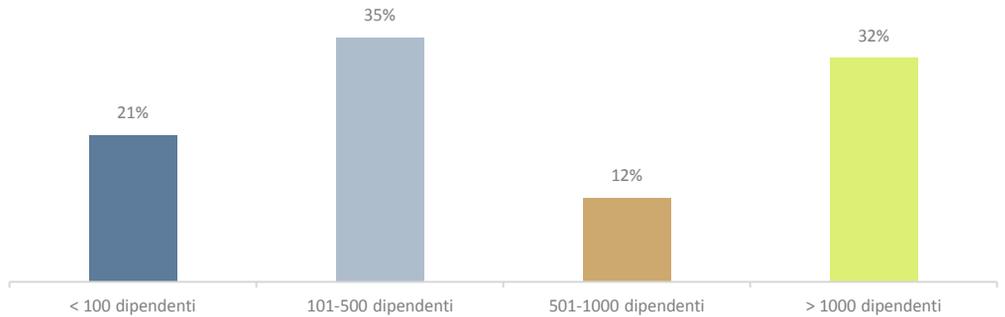
Relativamente alle fasce di fatturato, si evidenzia un'equa distribuzione tra Organizzazioni con fatturato superiore a 100 € Mln (54% dei casi) e con fatturato inferiore a 100 € Mln (il restante 46%).



Le funzioni Richiedenti:
*Numero di dipendenti
delle Organizzazioni di
appartenenza*



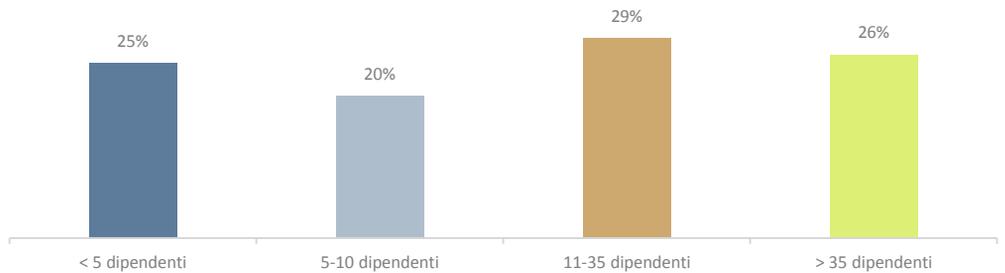
La percentuale maggiore di funzioni Richiedenti si concentra nella fascia intermedia, in corrispondenza di aziende che impiegano tra i 100 e 1000 dipendenti (47%). Significativa anche la presenza (32%) di Organizzazioni che impiegano oltre 1000 dipendenti. In misura minore, il 21% delle funzioni Richiedenti incluse nella ricerca proviene da Organizzazioni con un numero di dipendenti inferiore a 100.



Le funzioni Richiedenti:
*Numero di dipendenti
della funzione*



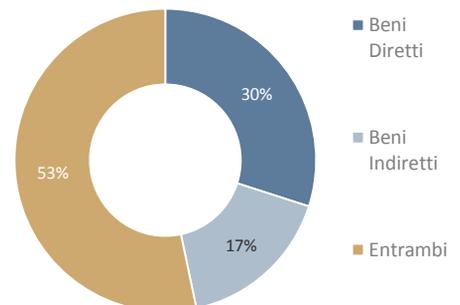
Le funzioni Richiedenti partecipanti alla ricerca evidenziano un'omogenea distribuzione del numero di dipendenti della funzione, con una leggera concentrazione nella fascia compresa tra 11 e 35 dipendenti (29% del totale).



Le funzioni Richiedenti:
*Tipologia di beni
acquistati dalla
funzione*



Oltre la metà delle funzioni Richiedenti rappresentate (53%) acquista sia beni diretti sia indiretti, circa un terzo (30%) acquista solo beni diretti, mentre il restante 17% delle funzioni acquista esclusivamente beni indiretti.

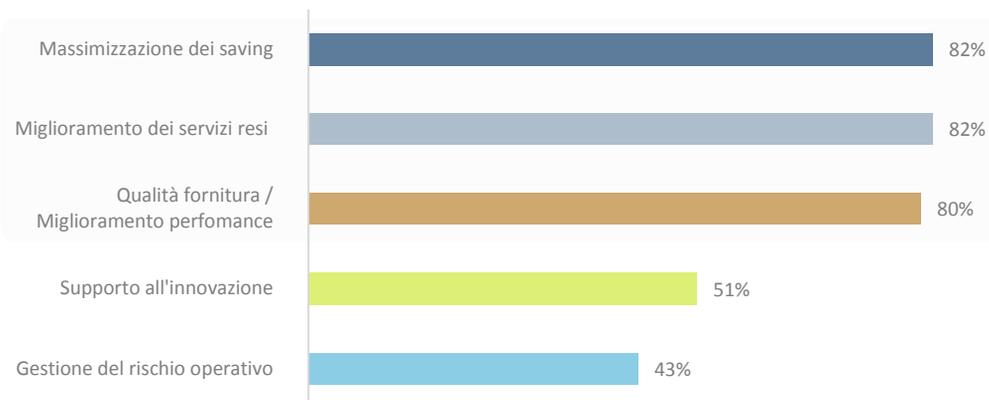


Gli obiettivi della funzione Acquisti

Gli obiettivi che si pone la funzione Acquisti



La massimizzazione dei saving, il miglioramento dei servizi resi (e.g. minori tempi di attraversamento, maggiore efficienza, coordinamento con i Clienti interni) e la garanzia di elevata qualità della fornitura/miglioramento delle performance dei Fornitori, sono gli elementi indicati dalla maggior parte dei rispondenti (circa l'80%) quali obiettivi fondamentali della funzione Acquisti.



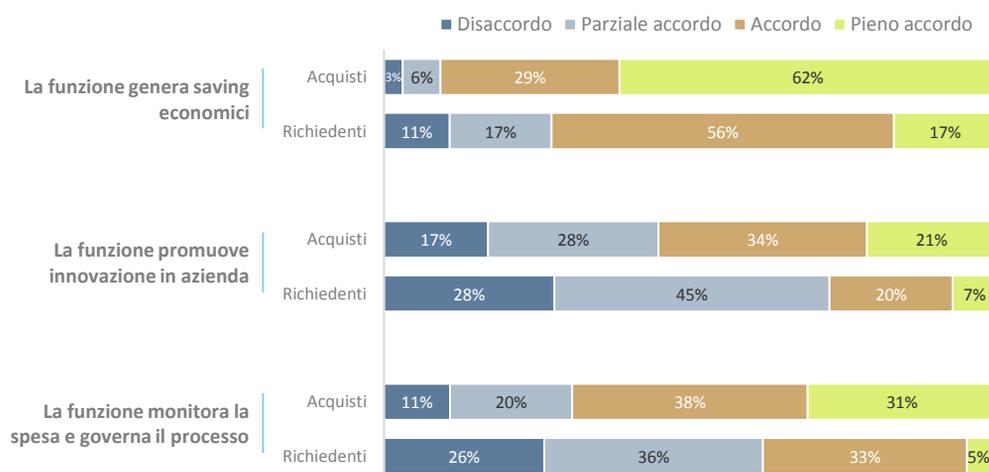
Il grafico illustra la frequenza percentuale delle risposte ottenute sul singolo elemento

Gli obiettivi raggiunti dalla funzione Acquisti: Pareri a confronto



Di seguito è rappresentato il grado di accordo, espresso da entrambe le popolazioni della ricerca, relativamente ad alcune affermazioni sul raggiungimento degli obiettivi strategici delle funzioni Acquisti.

Il grafico esprime la distribuzione delle risposte fornite da funzioni Acquisti e funzioni Richiedenti in merito al loro grado di accordo per ciascuna affermazione proposta:



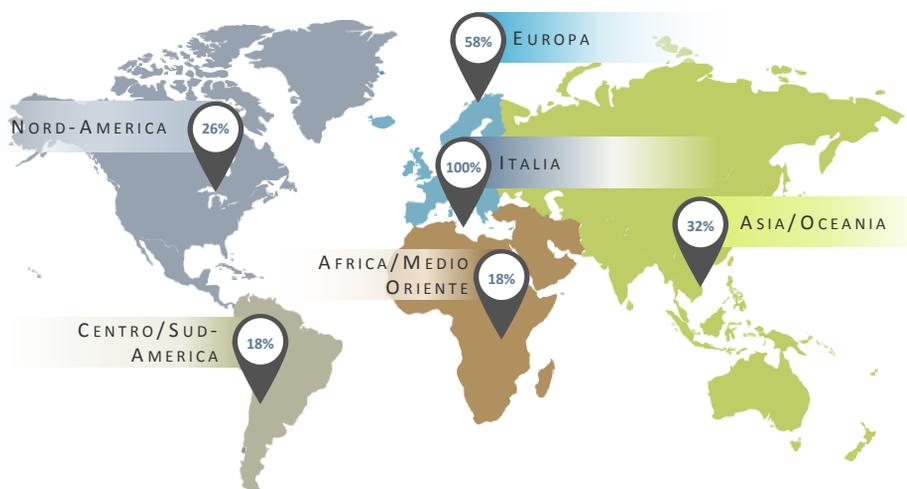
In generale, sia le funzioni Acquisti sia le funzioni Richiedenti mostrano un sostanziale accordo circa la capacità di generare saving economici da parte della funzione Acquisti. Al contrario, si nota un sostanziale disallineamento nel livello di accordo espresso dalle due popolazioni, in merito alla capacità della funzione Acquisti di promuovere innovazione in azienda e monitorare/governare la spesa ed il processo.

Il perimetro di intervento della funzione Acquisti

La copertura geografica della funzione



Il governo e il presidio degli approvvigionamenti da parte delle funzioni Acquisti incluse nella ricerca risulta esteso, oltre che all'Italia (indicata nella totalità dei casi), anche all'Unione Europea (indicata nel 58% dei casi) e all'Asia/Oceania (nel 32% dei casi). I mercati di Nord, Centro e Sud-America e l'area Africa/Medio Oriente risultano presidiati da una minoranza dei rispondenti (26% Nord-America; 18% Centro/Sud-America e 18% Africa/Medio Oriente).

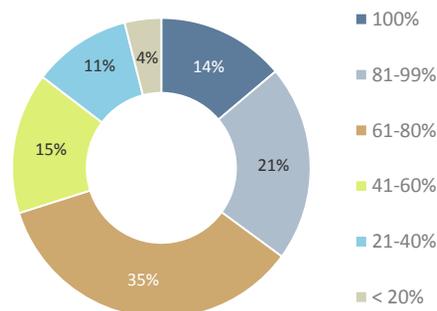


La percentuale di spesa gestita dalla funzione



La percentuale di spesa gestita direttamente dalle funzioni Acquisti coinvolte nella ricerca risulta elevata: circa il 70% dei rispondenti dichiara di aver gestito nell'ultimo anno almeno il 60% del totale della spesa per acquisti, e un 14% di essi che dichiara di gestire la totalità della spesa.

Molto ridotta, al contrario, la presenza di funzioni Acquisti che gestiscono una percentuale inferiore al 20% del totale speso (4% dei casi).



Normalizzando le percentuali di spesa gestita direttamente dalle funzioni Acquisti per le dimensioni di fatturato, è possibile evincere una correlazione tra numerosità di dipendenti della funzione e percentuale della spesa gestita direttamente:

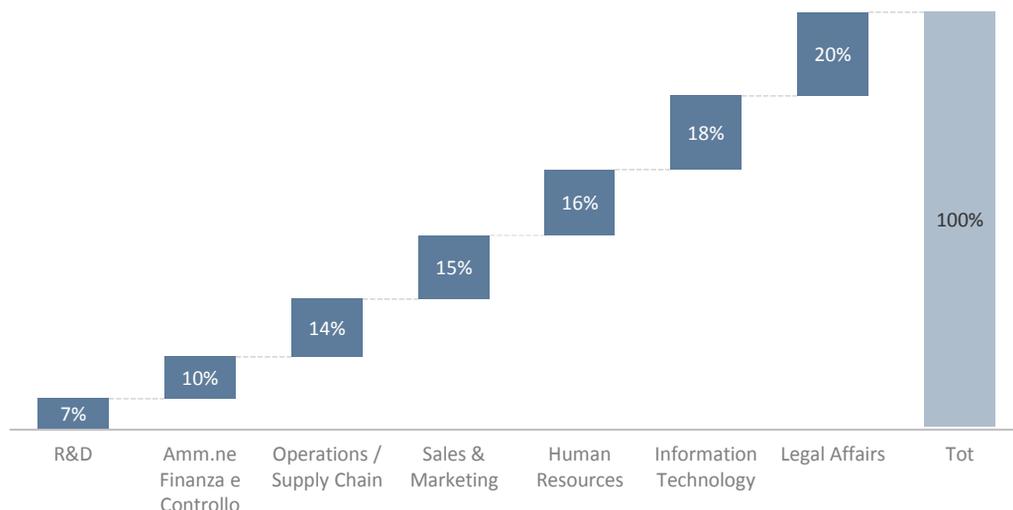
Dimensione funzione Acquisti	% di spesa gestita dalla funzione Acquisti				
	<20 %	21 - 40%	41 - 60%	61-80%	81%-100%
< 5 dipendenti	1%	1%	1%	5%	1%
5-10 dipendenti	-	4%	6%	11%	15%
11-35 dipendenti	-	-	-	13%	9%
> 35 dipendenti	-	-	-	3%	30%

Le altre funzioni che effettuano acquisti in autonomia



Al netto del 14% delle funzioni Acquisti che dichiara di gestire la totalità dello speso annuale dell'Organizzazione, il restante 86% è stato chiamato a indicare chi altri, al di fuori della funzione Acquisti, si avvale di un processo di approvvigionamento autonomo.

Le funzioni Richiedenti che si approvvigionano in autonomia sono chiaramente identificate dal grafico sotto riportato; in particolare, Legal Affairs (20%), Information Technology (18%), Human Resources (16%) e, subito a seguire, Sales & Marketing, Operations/Supply Chain, Amministrazione Finanza e Controllo, R&D.

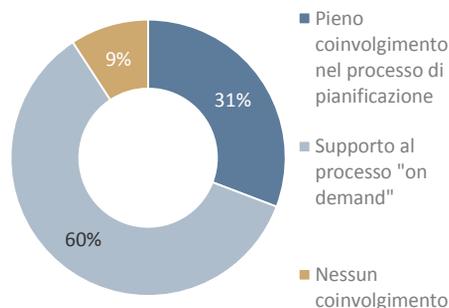


Il coinvolgimento della funzione Acquisti nella pianificazione



Il 60% delle funzioni Acquisti dichiara di essere coinvolto "on demand" nei processi di pianificazione (es. budget pluriennali).

Circa un terzo delle funzioni Acquisti (31%) è coinvolto pienamente nei processi di pianificazione, mentre si rileva la residuale presenza di funzioni che dichiarano di non avere alcun tipo di coinvolgimento (9%).

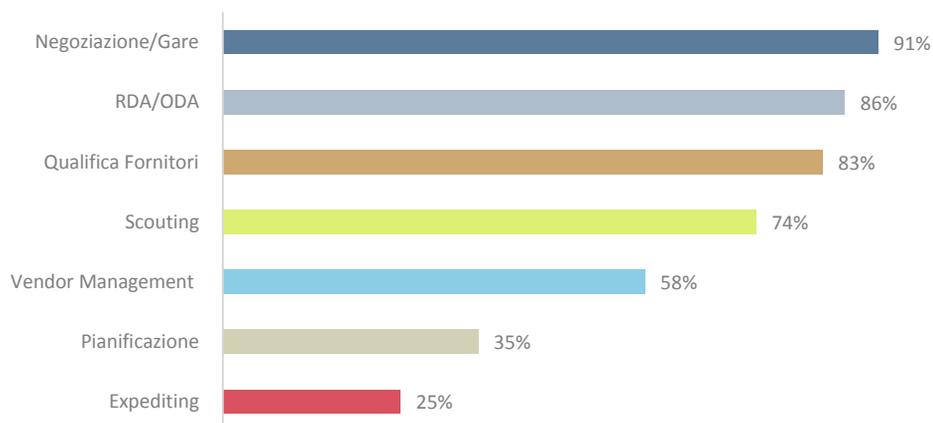


La gestione del processo di acquisto

Il presidio delle funzioni Acquisti nelle fasi del processo di acquisto



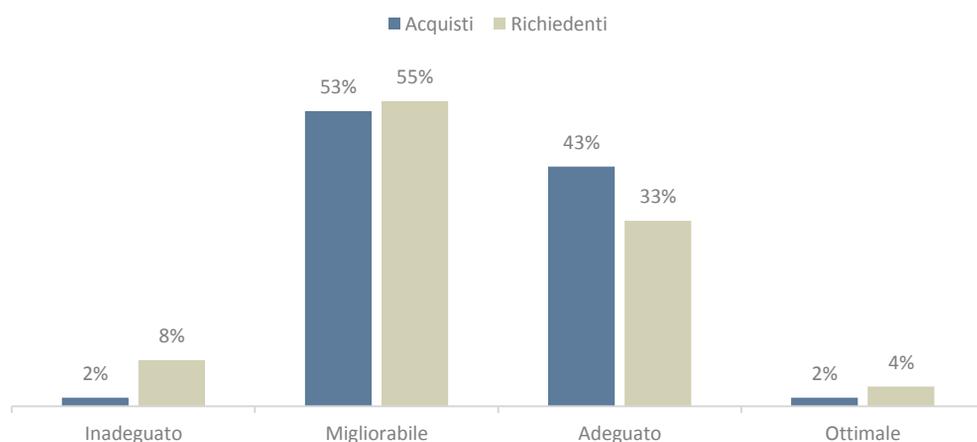
La grande maggioranza delle funzioni Acquisti dichiara di gestire direttamente le fasi di negoziazione e gare (91%); gestione delle richieste (i.e. RDA) e ordini di acquisto (i.e. ODA) (86%), qualifica (83%) e scouting dei Fornitori (74%). Oltre la metà dei rispondenti è direttamente coinvolta anche nei processi di vendor management (58%), mentre il 35% di essi è coinvolto nella pianificazione degli acquisti e solo il 25% nella fase di expediting degli ordini di acquisto.



Il processo di acquisto: Il giudizio a confronto circa la sua efficacia ed efficienza



Si riportano le risposte a confronto relativamente al giudizio sull'efficienza ed efficacia del processo di acquisto.

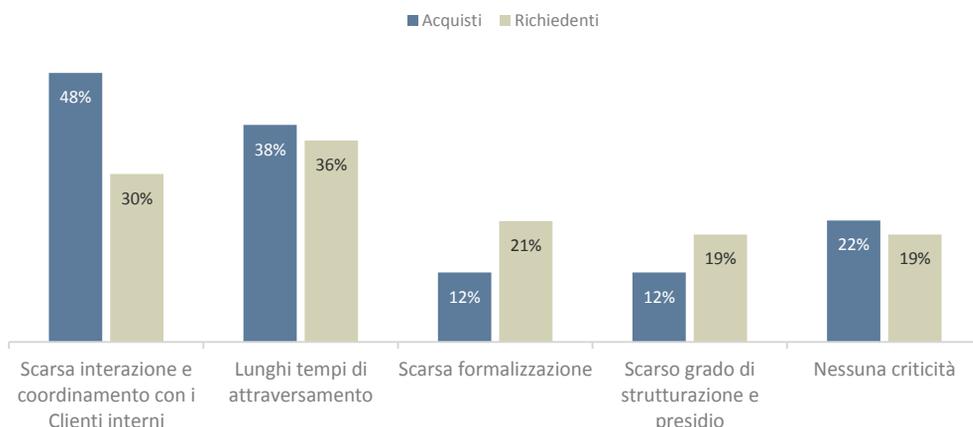


Dall'analisi dei dati emerge un sostanziale allineamento tra i giudizi di entrambe le popolazioni: infatti, oltre la metà delle funzioni Acquisti (53%) e delle funzioni Richiedenti (55%) ha giudicato migliorabile il processo degli acquisti. Al contempo il 43% delle funzioni Acquisti e il 33% delle funzioni Richiedenti hanno giudicato adeguato il processo.

Le principali criticità del processo di acquisto



Alla luce delle valutazioni formulate sull'efficienza ed efficacia del processo di acquisto (si veda grafico precedente), si riportano le principali aree di criticità individuate dalle funzioni Acquisti e dalle funzioni Richiedenti.



Le principali criticità individuate da entrambe le popolazioni di funzioni Acquisti e funzioni Richiedenti sono: (i) scarsa interazione e coordinamento con i Clienti interni e (ii) lunghi tempi di attraversamento. Si noti come la criticità relativa alla scarsa interazione e coordinamento con i Clienti interni sia in larga parte più "sentita" da parte delle funzioni Acquisti.

A seguire, (iii) scarsa formalizzazione del processo, e (iv) basso grado di strutturazione e presidio sono criticità riconosciute in misura maggiore dalle funzioni Richiedenti (21% e 19% rispettivamente) rispetto alle funzioni Acquisti (12% cad.).

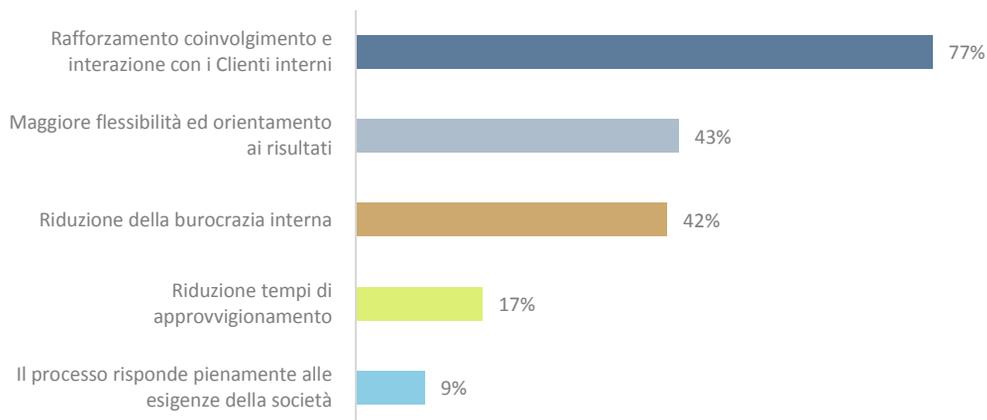
Infine, si rileva che una buona parte di entrambe le popolazioni (22% delle funzioni Acquisti e 19% delle funzioni Richiedenti) dichiara di non riscontrare alcuna criticità.

Le proposte di intervento per un processo rispondente alle esigenze dell'Organizzazione



Tra le azioni proposte dalle funzioni Acquisti per rendere il processo di acquisto pienamente rispondente alle esigenze dell'Organizzazione, guida il rafforzamento del coinvolgimento e grado di interazione con i Clienti interni, indicato dal 77% dei rispondenti.

Altre azioni suggerite riguardano l'aumento di flessibilità e orientamento ai risultati (43%) e la riduzione della burocrazia interna (42%). Pare meno sentita, invece, l'esigenza di ridurre i tempi di approvvigionamento, indicata dal 17% dei rispondenti.



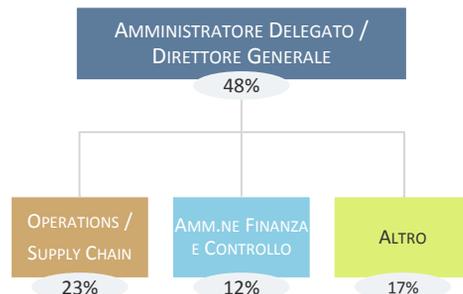
L'organizzazione e il profilo professionale

Il posizionamento organizzativo della funzione Acquisti



Nella maggioranza dei casi (48%) la funzione Acquisti è posta a diretto riporto gerarchico dell'Amministratore Delegato o del Direttore Generale. Nei restanti casi, la funzione riporta alle funzioni Operations/Supply Chain (23%), Amministrazione Finanza e Controllo (12%), o altre funzioni (17%).

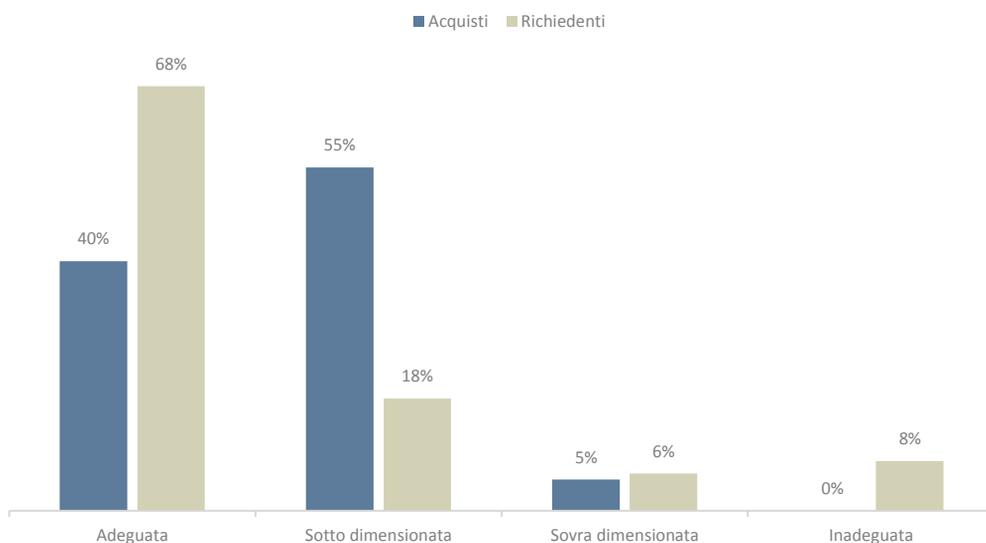
Da un'ulteriore analisi emerge come: (i) per il 77% dei rispondenti, il posizionamento organizzativo sia ritenuto adeguato; (ii) per i restanti casi (23%), in cui il posizionamento è giudicato non adeguato, la grande maggioranza (80%) ritiene "ideale" il riporto gerarchico diretto all'Amministratore Delegato o al Direttore Generale.



Il dimensionamento della funzione Acquisti



Le funzioni Acquisti e le funzioni Richiedenti sono state chiamate entrambe a esprimere un giudizio sull'adeguatezza del dimensionamento della struttura della funzione Acquisti.



In generale, le funzioni Richiedenti ritengono il dimensionamento della struttura adeguato rispetto alle esigenze dell'Organizzazione (circa il 70% dei casi).

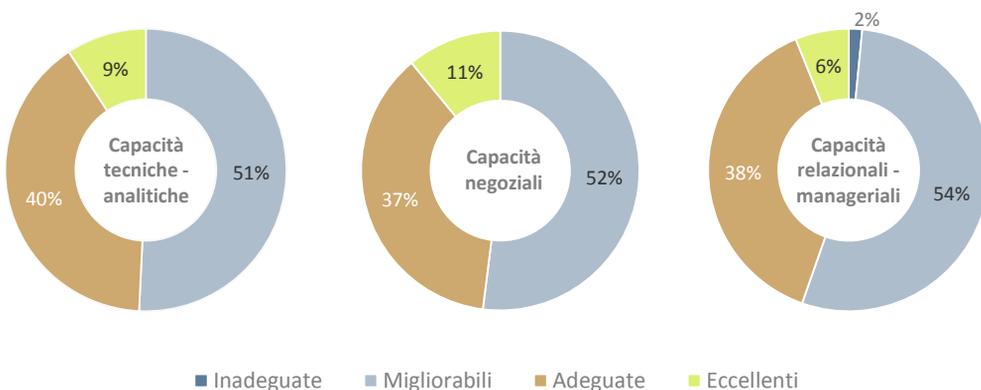
Al contrario, solo il 40% delle funzioni Acquisti ritiene la propria struttura adeguata e nel 55% dei casi indica un sotto-dimensionamento (rilevato, invece, solo dal 18% dei Richiedenti).

Dalla lettura del grafico si evidenzia, quindi, una divisione netta tra i giudizi delle funzioni Richiedenti rispetto alle funzioni Acquisti.

La valutazione sulle competenze e sul livello di formazione delle risorse della funzione Acquisti



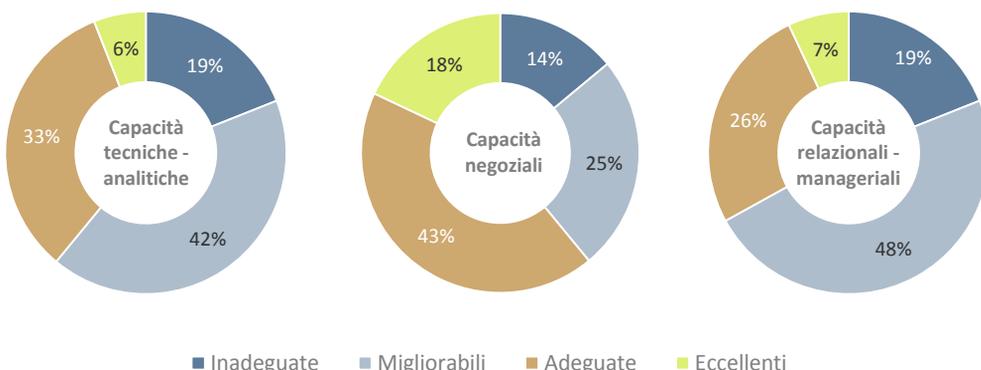
Di seguito sono riportate le valutazioni espresse dalle funzioni Acquisti in merito alle capacità tecniche-analitiche, negoziali e relazionali-manageriali delle proprie risorse.



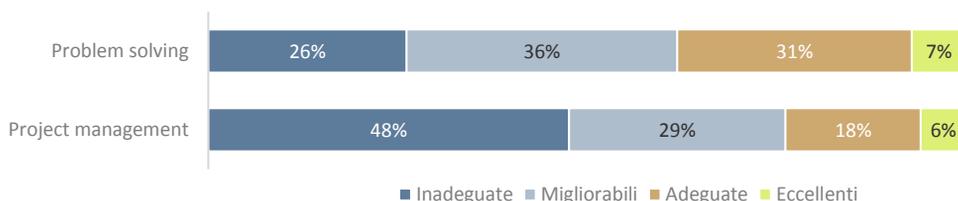
La valutazione espressa dalle funzioni Richiedenti sulle competenze della funzione Acquisti



Alle funzioni Richiedenti è stata estesa la medesima domanda, chiedendo di esprimere una valutazione sulle capacità tecniche-analitiche, negoziali e relazionali-manageriali delle risorse delle funzioni Acquisti.



In aggiunta, alle funzioni Richiedenti è stato chiesto di giudicare anche il livello di adeguatezza delle competenze di problem solving e project management delle risorse delle funzioni Acquisti.



Dall'analisi emerge che, riguardo alle competenze negoziali, vi è comune giudizio circa l'adeguatezza delle conoscenze messe in campo dalla funzione Acquisti. Riguardo, invece, alle competenze tecniche e manageriali, la percezione di adeguatezza espressa dalle funzioni Richiedenti è nettamente inferiore a quella che si attribuiscono le funzioni Acquisti.

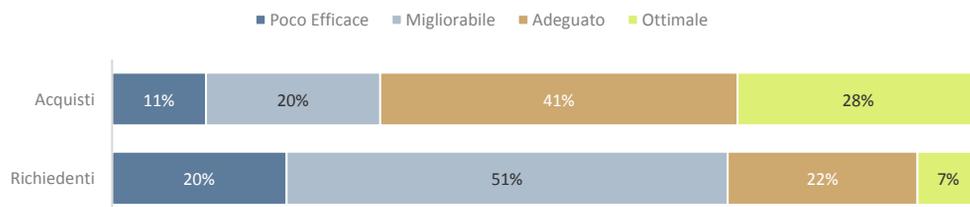
Si noti come le funzioni Richiedenti tendenzialmente giudichino in modo più severo le competenze delle risorse della funzione Acquisti.

Le relazioni con i Clienti interni

La soddisfazione del Cliente interno



Entrambe le popolazioni sono state chiamate a esprimere un giudizio circa la capacità della funzione Acquisti di soddisfare il Cliente interno.

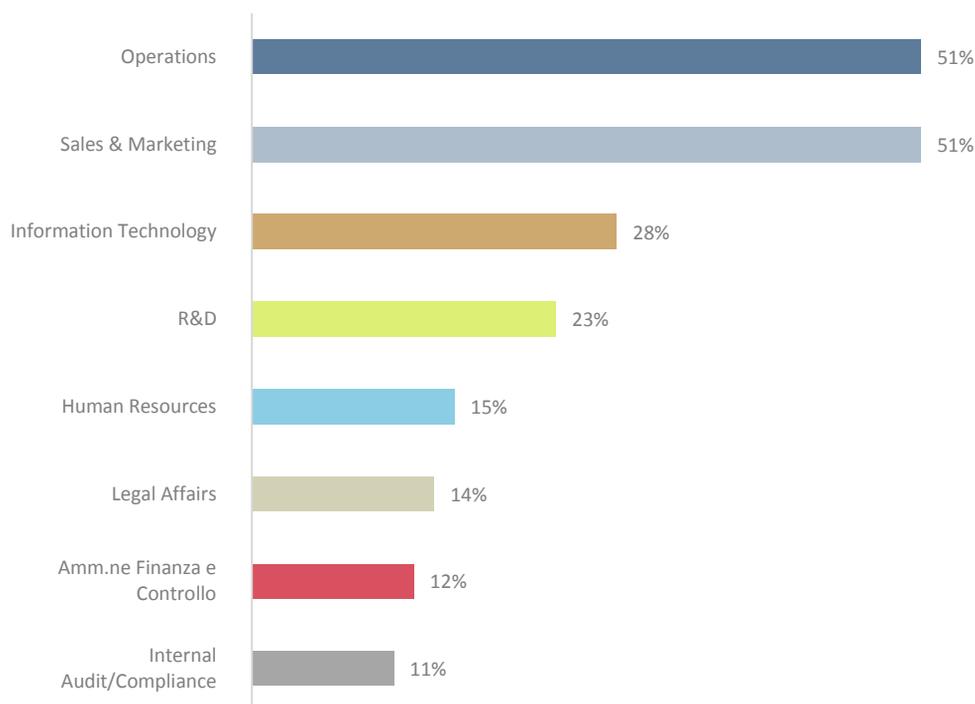


Dalla lettura dei dati emerge una divergenza nella percezione di adeguatezza della funzione Acquisti in ordine alla soddisfazione dei Clienti interni. Infatti, circa il 70% delle funzioni Richiedenti ritiene che la funzione Acquisti non soddisfi in maniera adeguata/ottimale il Cliente interno. A questo dato si contrappone circa il 70% di funzioni Acquisti che ritiene il proprio operato adeguato/ottimale.

Le funzioni con cui è più difficile collaborare secondo le funzioni Acquisti



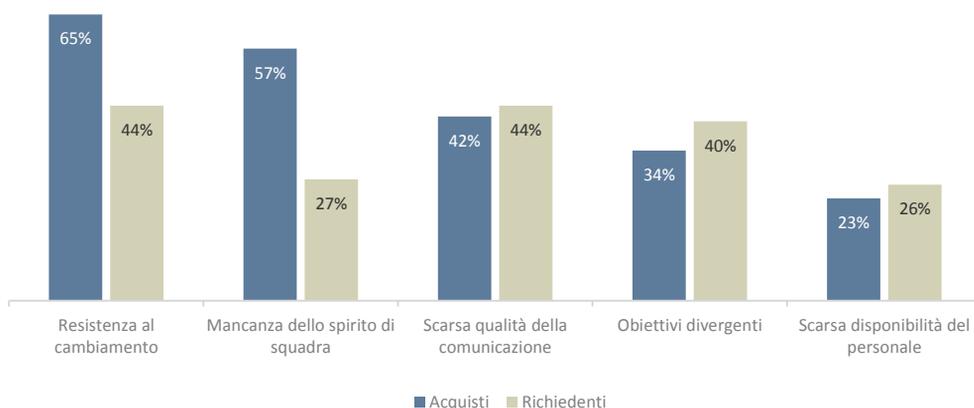
Oltre la metà dei rispondenti (51%) ha indicato le Operations e il Sales & Marketing come le funzioni con cui è più difficile collaborare. Circa un quarto dei rispondenti ha inoltre rilevato criticità nelle aree Information Technology (28%) e R&D (23%).



Le cause delle criticità nelle relazioni tra funzioni Acquisti e funzioni Richiedenti



Ad entrambe le popolazioni della ricerca è stato chiesto di individuare le origini delle criticità nelle reciproche relazioni: dal confronto tra le risposte ricevute si evidenzia un sostanziale accordo tra i giudizi espressi.



Il 65% delle funzioni Acquisti ha individuato come criticità la resistenza al cambiamento; tra le funzioni Richiedenti, tale criticità è stata evidenziata dal 44% dei rispondenti e rientra tra quelle indicate con maggior frequenza.

La mancanza di spirito di squadra è stata indicata come fonte di criticità dal 57% delle funzioni Acquisti, contro solo il 27% dei Richiedenti.

Si noti come entrambe le popolazioni abbiano rilevato, in oltre un terzo dei casi, una generale divergenza di obiettivi.

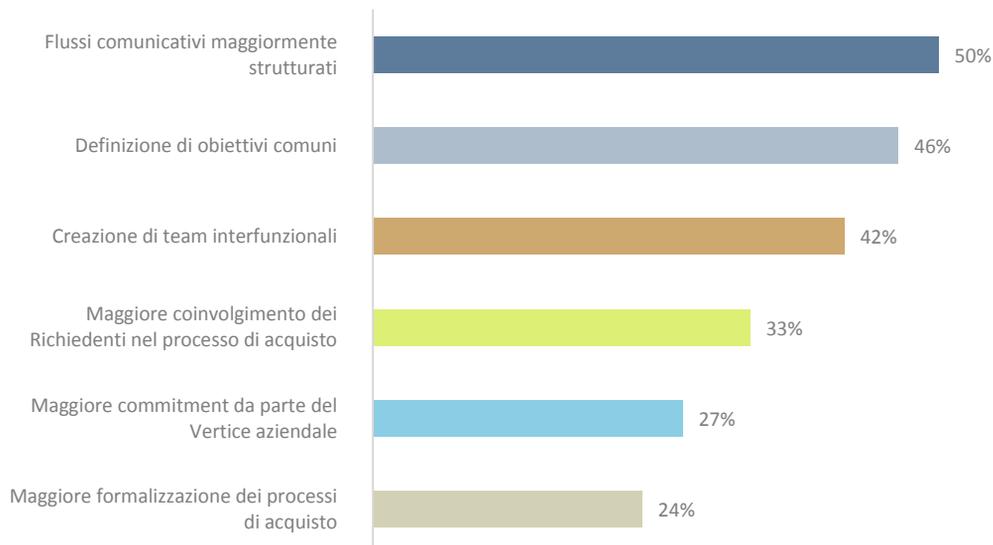
Per gli altri elementi considerati (i.e. scarsa qualità della comunicazione e scarsa disponibilità del personale) si rileva un sostanziale allineamento tra le risposte.

I piani di miglioramento per efficientare le relazioni



Alle funzioni Richiedenti è stato quindi chiesto di valutare eventuali azioni da implementare al fine di migliorare ed efficientare le relazioni con le funzioni Acquisti.

Quasi la metà dei Richiedenti ha suggerito (i) l'implementazione di flussi comunicativi maggiormente strutturati, (ii) la necessità di definire obiettivi comuni e (iii) la creazione di team interfunzionali. Il 33% delle funzioni Richiedenti auspica, inoltre, un maggior coinvolgimento nel processo di acquisto. Infine, maggior commitment da parte del Vertice aziendale e maggior formalizzazione dei processi di acquisto sono stati indicati da circa il 25% dei rispondenti.



Il grafico illustra la frequenza percentuale delle risposte ottenute sul singolo elemento

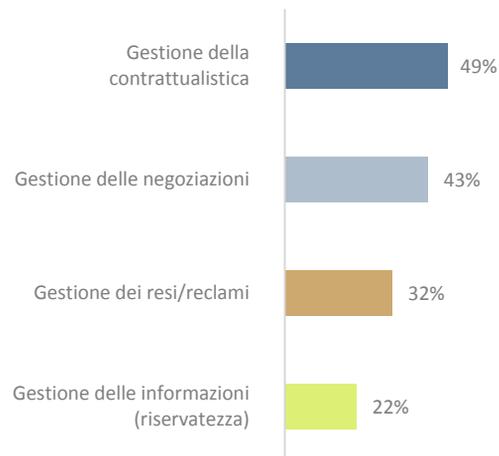
La gestione dei Fornitori

Fasi critiche della relazione con i Fornitori



Tra le fasi della gestione delle relazioni con i Fornitori individuate come critiche dalle funzioni Acquisti, si evidenzia che il 49% dei rispondenti ha indicato la gestione della contrattualistica come area sensibile, il 43% la gestione delle negoziazioni e il 32% la gestione dei resi/reclami.

La gestione delle informazioni è, invece, un elemento di criticità solo per il 22% delle funzioni Acquisti rispondenti.

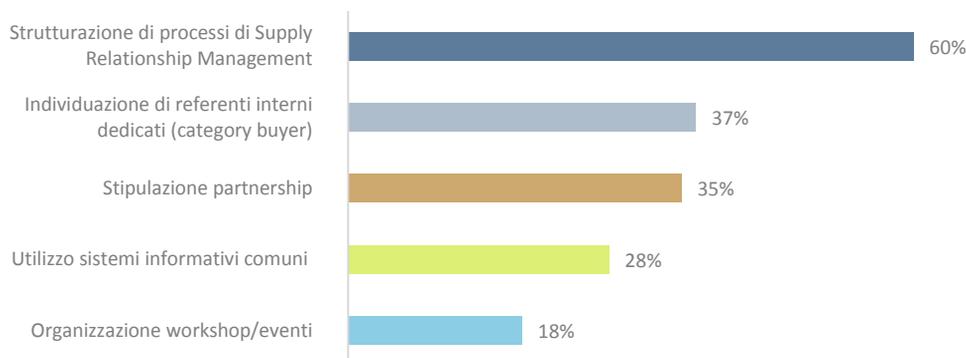


Piani di miglioramento per efficientare le relazioni con i Fornitori



Alla luce delle aree critiche sopra individuate, è stato chiesto alle funzioni Acquisti di indicare quali azioni potrebbero essere intraprese per efficientare le relazioni con i Fornitori. Oltre la metà di essi (60%) ritiene necessario adottare processi strutturati di Supply Relationship Management (SRM).

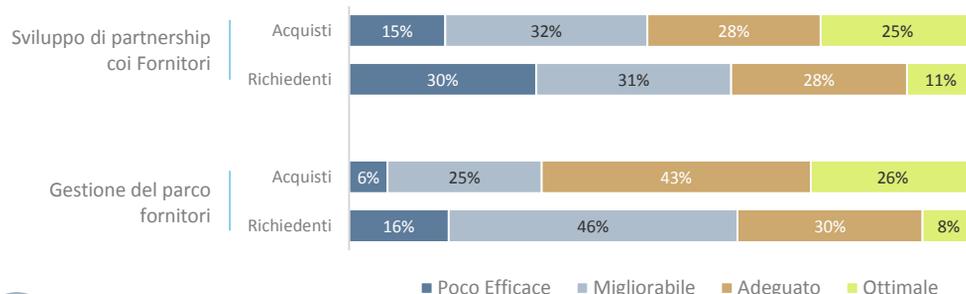
Altre azioni proposte riguardano l'individuazione di category buyer (37%), la stipula di partnership (35%) e l'utilizzo di sistemi informativi comuni (28%). L'organizzazione di workshop o eventi è stata invece presa in considerazione solo dal 18% dei rispondenti.



Valutazione generale sulla gestione dei Fornitori



Entrambe le popolazioni sono state chiamate a esprimere un giudizio di efficacia circa la generale gestione del parco fornitori e la capacità della funzione Acquisti di sviluppare partnership con i Fornitori.



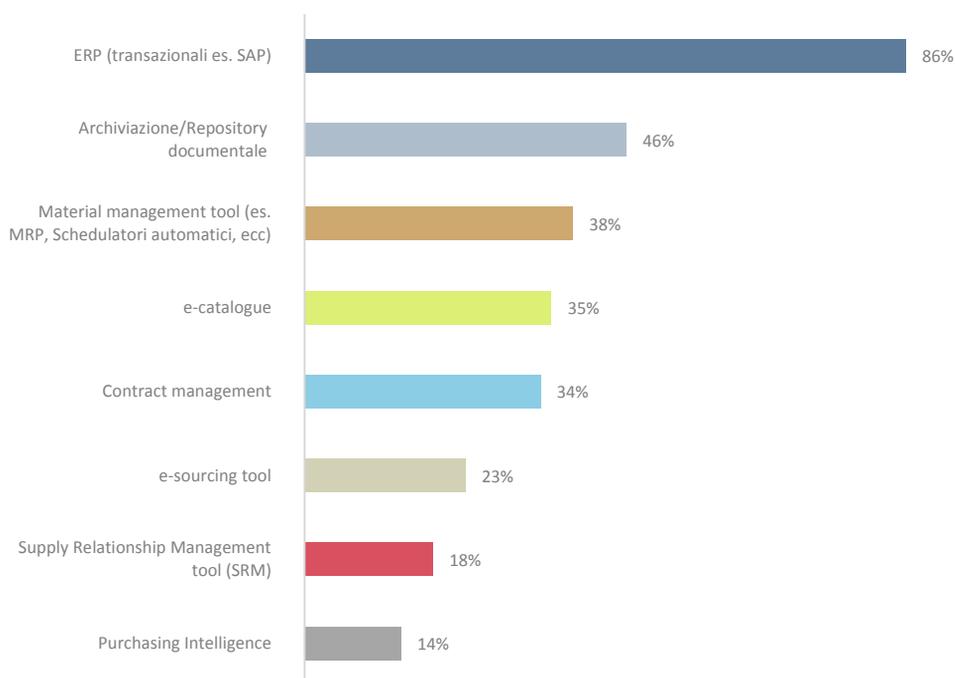
I dati mostrano un sostanziale disallineamento tra le percezioni espresse dalle funzioni Acquisti e funzioni Richiedenti, con particolare riferimento alla gestione del parco fornitori, dove oltre il 60% dei Richiedenti giudica poco efficace o migliorabile il processo, ritenuto invece ottimale o adeguato da quasi il 70% degli Acquisti.

Gli strumenti e i sistemi informativi

Gli strumenti e i sistemi ICT dedicati in uso presso le funzioni Acquisti



La quasi totalità delle funzioni Acquisti (86%) ha dichiarato di utilizzare sistemi ERP per la gestione delle attività di approvvigionamento, tramite moduli dedicati. Tra gli altri strumenti o sistemi informativi utilizzati dalle funzioni Acquisti, si nota come i più diffusi siano gli strumenti di: archiviazione e repository documentale (46%), Material management (38%), e-catalogue (35%), Contract management (34%). In via residuale, sono utilizzati gli strumenti di e-sourcing (23%), Supplier Relationship Management (18%) e Purchasing Intelligence (14%).



La maturità e adeguatezza dei sistemi ICT in uso presso le funzioni Acquisti



Dall'analisi emerge che circa il 20% dei rispondenti ha dichiarato un medio-alto grado di maturità (quasi la totalità delle attività di acquisto svolta attraverso i sistemi ICT) con un livello adeguato/eccellente dei sistemi in uso presso la funzione Acquisti (cfr. area verde della tabella sottostante).

La maggior parte delle risposte (60%) si concentra nella fascia intermedia: il grado di maturità è ritenuto medio e solo parte delle attività di acquisto sono gestite con l'ausilio di strumenti ICT, giudicati perlopiù migliorabili (cfr. area bianca della tabella sottostante).

Infine, poco meno del 15% dei rispondenti ritiene vi sia un basso grado di maturità (con un'elevata gestione manuale delle attività) e giudica i sistemi esistenti obsoleti/migliorabili (cfr. area rossa della tabella sottostante).

Maturità strumenti ICT	Adeguatezza strumenti ICT			
	Obsoleti	Migliorabili	Adeguati	Eccellenti
Alta	-	14%	14%	3%
Media	5%	37%	17%	1%
Bassa	3%	6%	-	-
Totale	8%	57%	31%	4%

Il reporting e la misurazione delle performance

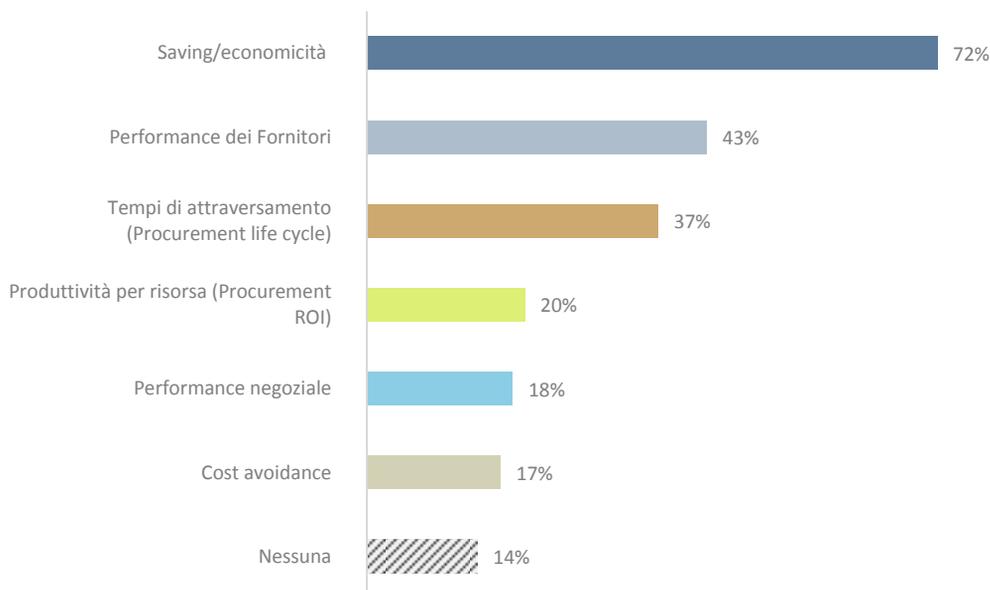
La misurazione delle performance



Con riferimento alla misurazione delle performance operata dalle funzioni Acquisti, il 72% di esse monitora gli indicatori di saving/economicità; altri indicatori molto diffusi riguardano la performance dei Fornitori (43%) e i tempi di attraversamento (37%).

Meno diffusi risultano gli indicatori relativi alla produttività per risorsa, alla performance negoziale e alla cost avoidance, tutti con frequenze intorno al 20%.

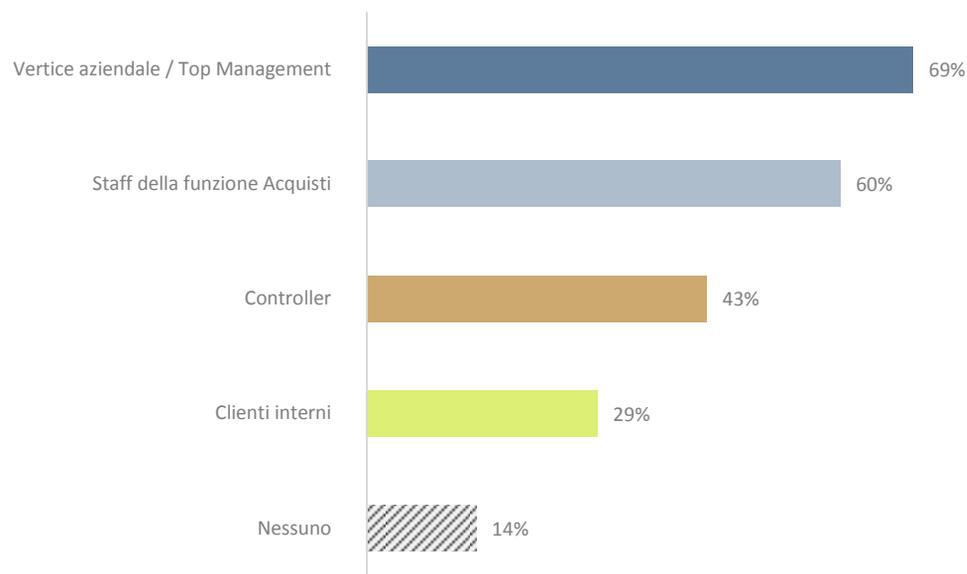
Infine, da notare che il 14% delle funzioni Acquisti dichiara di non misurare alcuna delle variabili proposte.



I destinatari del sistema di reporting



Il reporting prodotto dalle funzioni Acquisti è condiviso in quasi il 70% dei casi con il Vertice aziendale e il Top Management e nel 60% dei casi con lo staff della funzione Acquisti stessa. Meno diffusa la condivisione con altri stakeholder, quali i Controller (43%) e i Clienti interni (29%). Infine, si conferma il 14% di funzioni Acquisti che non produce o condivide documenti di reporting.



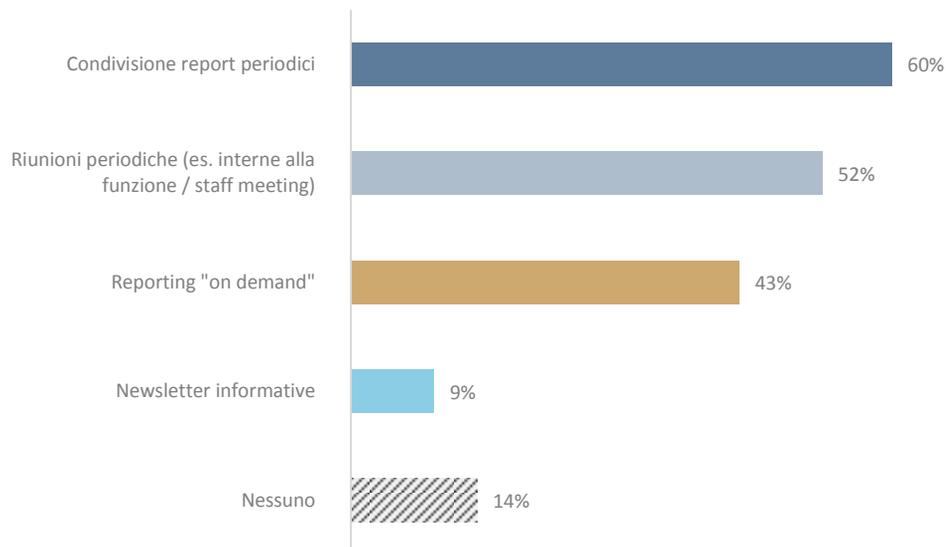
Le modalità di condivisione della reportistica



Le funzioni Acquisti sono state, quindi, chiamate a illustrare le modalità attraverso le quali condividono la reportistica all'interno dell'Organizzazione di appartenenza.

Nella maggioranza dei casi (60%), le funzioni Acquisti condividono periodicamente documenti di reporting e nel 52% dei casi organizzano riunioni di condivisione.

Poco meno della metà (43%) produce reportistica sugli acquisti "on demand", mentre solo il 9% ha adottato sistemi di comunicazione informatizzati (es. newsletter informative).

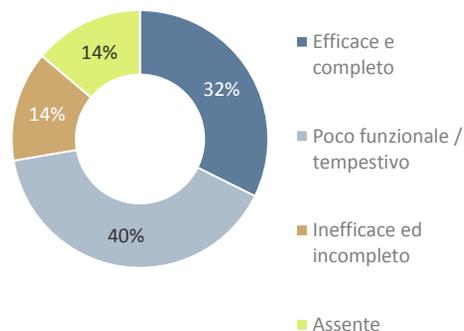


Una valutazione di sintesi sulla reportistica



Le funzioni Acquisti giudicano il proprio sistema di reporting efficace e completo nel 32% dei casi, mentre è da notare che il 40% ritiene sia poco funzionale e/o tempestivo.

Infine, il 14% ritiene il proprio sistema di reporting inefficace e/o incompleto e si conferma il 14% che ha indicato l'assenza di reporting.



Rosita Iurlaro

Business International - Fiera Milano Media

+39.06.84541314 

+39.06.85301046 

r.iurlaro@businessinternational.it 

Andrea Giacobetti

Protiviti

+39.02.65506301 

+39.348.0303301 

andrea.giacobetti@protiviti.it 



The Executive Network



Business International – Fiera Milano Media SpA

Sede Amministrativa

S.S. del Sempione, 28
20017 Rho (Milano)
T. +39.02.4997.1
F. +39.02.4997.6573

Sede Operativa

Via Rubicone, 11
00198 Roma
T. +39.06.845411
F. +39.06.85301046
E. info@businessinternational.it