

MANTENERE IL CONTROLLO



**MENTRE LA
PRESSIONE AUMENTA**

MANTENERE IL CONTROLLO

MENTRE LA PRESSIONE AUMENTA

RS Italia e **ADACI** (Associazione Italiana Acquisti e Supply Management), in collaborazione con **l'Università Europea di Roma**, hanno promosso la prima ricerca italiana sul procurement dei materiali indiretti e, in particolare, dell'MRO (Maintenance, Repair and Operations).

Rientrano in questa definizione quattro aree di spesa: spesa per la riparazione e manutenzione delle infrastrutture; spesa per la riparazione e manutenzione delle apparecchiature destinate alla produzione; spesa per la manutenzione e i sistemi per la movimentazione dei materiali (tipicamente trasporto materie prime/ prodotti finiti da e verso le linee di produzione); spesa per utensili e materiali di consumo utilizzati giornalmente.

L'indagine approfondisce le metodologie di acquisto degli MRO nelle imprese italiane, indagando le prassi più comuni e le criticità condivise in tema di sostenibilità, digitalizzazione, esternalizzazione e gestione dei fornitori.

I dati presentati sono stati raccolti tra Maggio ed Agosto 2022, utilizzando una survey somministrata per via telematica (piattaforma SurveyMonkey). La survey è stata veicolata attraverso due differenti database di imprese italiane (il database soci ADACI ed il database clienti RS Italia) senza alcuna clusterizzazione settoriale né geografica. Il numero di risposte validamente raccolte ed elaborate è pari a 121.



INDICE

- P. 04** INTRODUZIONE ALLA RICERCA
- P. 07** 1. AFFRONTARE LE SFIDE STRATEGICHE CON NUOVE METODOLOGIE E STRUMENTI
- P. 12** 2. MIGLIORARE L'INTEGRAZIONE E LA COMUNICAZIONE CON I CLIENTI INTERNI ED ESTERNI
- P. 15** 3. UTILIZZARE LA TECNOLOGIA COME LEVA STRATEGICA
- P. 18** 4. RIMANERE SOSTENIBILI IN UN CONTESTO IN EVOLUZIONE
- P. 22** 5. MONITORARE ED OTTIMIZZARE LA RETE DI FORNITURA
- P. 27** CONCLUSIONI: PREPARARSI PER IL FUTURO, IMPARANDO DAL PASSATO
- P. 28** DATI IN GRAFICI
- P. 42** APPENDICE IL CAMPIONE DI RIFERIMENTO

Il Procurement Dei Materiali Indiretti In Italia - 2022

MANTENERE IL CONTROLLO MENTRE LA PRESSIONE AUMENTA



Diego Comella
Managing Director RS Italia

Definire "difficili" i tempi in cui viviamo è senza dubbio riduttivo. Inflazione e tassi di interesse in crescita, supply chain sottoposte a grandissima pressione, costi di carburante e materie prime in continuo aumento. Tutto questo crea un forte impatto sulle aziende, sul loro fatturato, sulla redditività.

Pandemia e crisi geopolitica ed energetica hanno **modificato la percezione del futuro e la possibilità di programmarlo**: operiamo in un contesto incerto che impone un adattamento continuo alle mutevoli situazioni di mercato, oltre che un'estrema difficoltà nell'identificazione delle fonti di rischio e di approvvigionamento.

Le imprese devono affrontare cambiamenti epocali, che hanno un impatto trasversale su tutte le funzioni aziendali e mai come oggi ai professionisti del procurement, responsabili della gestione degli stock MRO (Maintenance, Repair and Operations), viene richiesto di fare di più con budget inferiori senza perdere di vista gli obiettivi di sostenibilità, efficienza e innovazione.

La prima indagine italiana sugli acquisti MRO, che RS Italia ha voluto realizzare insieme ad ADACI e Università Europea di Roma, ci fornisce alcune chiare indicazioni sulle sfide che le nostre aziende devono affrontare per assicurare continuità del business e sviluppo organizzativo.

Il ruolo dei professionisti del procurement diventa centrale: un maggiore controllo delle informazioni e una migliore quantificazione dei fabbisogni MRO sono elementi indispensabili per garantire efficienza all'intero processo.

Una migliore gestione dei flussi di comunicazione con gli interlocutori interni ed esterni all'azienda è un elemento critico per mettere in atto politiche di acquisto efficaci.

In questo scenario, la tecnologia è un supporto indispensabile e deve diventare una leva strategica per garantire una migliore visibilità sulla spesa, una migliore gestione delle informazioni e una riduzione dei costi legati all'elaborazione degli ordini.

La sostenibilità è un tema importante per le nostre aziende e anche in questo il procurement può assumere un ruolo importante per veicolare gli obiettivi dell'impresa e garantire la sostenibilità di tutta la catena di fornitura.

Anche la razionalizzazione della catena di approvvigionamento è un elemento essenziale per raggiungere significativi obiettivi di efficienza e riduzione dei costi. L'indagine mostra che, in questo caso, le aziende italiane potrebbero fare di più e meglio.

Risulta chiaro che, **con l'aumentare delle pressioni, trasformazione sarà la parola d'ordine per gli acquisti MRO**. È evidente la necessità di abbracciare il cambiamento, adottare nuove tecnologie e digitalizzare i processi per migliorare l'efficienza, la trasparenza e garantire sostenibilità. Esistono degli ostacoli, come ad esempio le pressioni economiche, ma restare fermi significa privare la propria azienda della possibilità di progredire ed innovare.

Noi di RS Italia lavoriamo da 30 anni al fianco dei nostri clienti per aiutarli a migliorare le loro attività. Viviamo

direttamente tutte le sfide relative alla gestione della supply chain e siamo in grado di garantire continuità nelle forniture di una vasta gamma di prodotti per l'industria.

Ci siamo posti obiettivi ESG ambiziosi che stiamo raggiungendo, e stiamo trasformando la nostra attività per offrire nuovi servizi a supporto delle attività dei nostri clienti.

Per continuare a ispirare le generazioni di oggi e domani nel trovare idee e soluzioni creative che rendano possibile l'impossibile e per proseguire nella costruzione di un futuro responsabile e sostenibile, stiamo puntando sul consolidamento dei nostri marchi operativi sotto un'unica e forte identità.

Il Gruppo RS ha intrapreso un viaggio verso l'eccellenza e avviato un programma di rebranding che trasformerà la nostra azienda in una grande azienda sotto "Un marchio. Un team. Una cultura". Il nostro modo di lavorare e, di riflesso, il nostro brand stanno evolvendo in coerenza con la nostra nuova strategia "The RS Way" poggiate su cinque priorità strategiche: investire sulle persone e il loro sviluppo professionale e personale, offrire un servizio di eccellenza ai nostri clienti e fornitori anticipandone necessità e bisogni, essere sempre in prima linea quando si parla di innovazione tecnologica e di prodotto, investire sul miglioramento continuo dei nostri servizi e sull'efficienza dei nostri processi per una crescita sostenibile nel tempo.

Non smetteremo mai di lavorare in modo collaborativo, solidale ed efficiente per fornire il miglior servizio possibile e per **far accadere ogni giorno cose incredibili per un mondo migliore**.



Fabrizio Santini
Presidente di ADACI

Nella struttura competitiva di un'azienda e, soprattutto, in questo momento storico, **la supply chain e il controllo dei costi degli acquisti interni sono sempre più elementi sensibili**. Le catene di approvvigionamento hanno affrontato sfide senza precedenti per la pressione cui sono state sottoposte dalle variabili legate a restrizioni sanitarie, difficoltà di approvvigionamento delle materie prime, picchi di domanda ed incertezza sulle previsioni. La criticità più ricorrente nella prassi aziendale in tema di approvvigionamento riguarda la gestione delle informazioni, ancora più accentuata nel caso dell'acquisto e dello shortage dei materiali indiretti, che spesso vengono comprati senza una particolare attenzione all'analisi

e all'attribuzione dei costi e dei consumi. Poiché il fabbisogno di MRO proviene da molteplici fonti, interne ed esterne, avere un buon flusso di comunicazione è indispensabile per consolidare le richieste e predisporre efficienti politiche di acquisto. L'indagine 2022 conferma questo elemento come fattore critico da gestire e ricorda come persistano difficoltà oggettive che la funzione acquisti deve superare: ad esempio, ridotta visibilità sui processi aziendali, scarsa disponibilità di personale qualificato per gli acquisti MRO, necessità di strumenti tecnologici di ausilio e gestione di asset mediamente obsoleti. Per essere vincente la squadra acquisti deve crescere in competenza e nell'analisi qualitativa dei dati, dei consumi e dei fabbisogni, deve adottare tecnologie innovative tenendo fermo lo sguardo sulla sostenibilità. Essere un buon supply manager oggi significa comprendere lo scenario in cui si opera e individuare le soluzioni migliori. Ecco perché **ADACI**, l'Associazione Italiana Acquisti e Supply Management, **da quasi 55 anni accompagna le imprese** lungo la più grande transizione che i processi produttivi, industriali e non, abbiano mai conosciuto svolgendo analisi specifiche, redigendo modelli previsionali e affiancando il management nella gestione efficace ed efficiente degli approvvigionamenti, dei materiali e dei magazzini, della logistica e delle facilities.

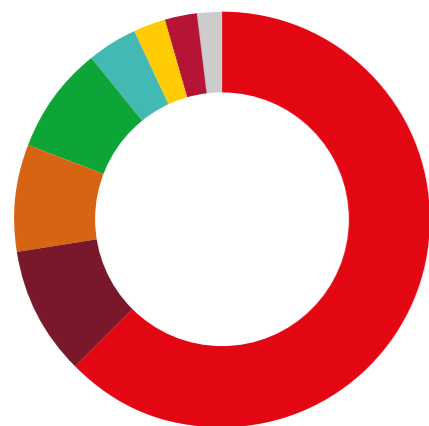


Emanuela Delbufalo
Preside della Facoltà di Economia dell'Università Europea di Roma e Professore Ordinario di Operations & Supply Chain Management

I processi di approvvigionamento hanno un ruolo strategico per la competitività aziendale e **rappresentano la cartina al tornasole dell'abilità delle imprese di leggere il contesto** in cui operano e di negoziare con i partner, creando relazioni efficaci ed efficienti. In questa prospettiva si inquadra l'indagine sui fabbisogni e sulle metodologie adottate dalle imprese italiane per gli acquisti MRO. L'approfondimento è interessante perché si concentra su categorie merceologiche che tagliano trasversalmente molteplici settori industriali e di servizi e che, al contempo, rappresentano una voce di costo non marginale nel bilancio delle imprese. Lo studio analizza gli acquisti MRO utilizzando molteplici prospettive, utili a definire trend e best practices ma anche criticità e vulnerabilità condivise. Dai risultati emerge un quadro complesso ed articolato di fabbisogni e metodologie e **risalta, in controluce, la complessità del fenomeno e l'impatto che l'incertezza gioca sulla sua evoluzione**.



Il ruolo aziendale del rispondente



- Responsabile/addetto acquisti - 62,8%
- Direttore operativo - 9,9%
- Responsabile/addetto alla manutenzione - 8,3%
- Altro - 8,3%
- Responsabile/addetto amministrativo - 4,1%
- Controller - 2,5%
- Responsabile/addetto della logistica - 2,5%
- Responsabile/addetto di produzione - 1,7%

Grafico A

I settori di attività delle imprese del campione



- Macchine e attrezzature industriali - 24%
- Prodotti chimici, plastici, farmaceutici e gomma - 14,9%
- Energia, petrolio e gas - 9,9%
- Metalli / prodotti fabbricati - 6,6%
- Altro - 6,6%
- Trasporti, logistica e distribuzione - 5,8%
- Vendita al dettaglio/all'ingrosso - 5%
- Servizi e pubblica utilità - 5%
- Elettronica e meccanica integrata - 5%
- Settore aerospaziale e difesa - 3,3%
- Automotive - 3,3%
- Alimentare - 3,3%
- Design / progettazione elettronica - 2,5%
- Tessile e abbigliamento - 1,7%
- Pubblica amministrazione - 1,7%
- Edilizia - 1,7%

Grafico B

Il numero di dipendenti delle imprese del campione (sedi italiane)



- 1-10 - 11%
- 11-49 - 11%
- 50-99 - 9%
- 100-249 - 15%
- 250-999 - 32%
- 1.000-9.999 - 17%
- Oltre 10.000 - 5%

Grafico C

Nota: Per approfondimento v. pag. 42



1 AFFRONTARE LE SFIDE STRATEGICHE CON NUOVE METODOLOGIE E STRUMENTI



L'innovazione è essenziale per rispondere prontamente alle richieste di clienti e fornitori: solo grazie all'intreccio tra tecnologie all'avanguardia, conoscenza del mercato e analisi dei dati è possibile garantire un servizio adeguato alle nuove esigenze dei responsabili acquisti

Diego Comella,
Managing Director di RS Italia



Quando l'incertezza cresce, il bisogno di razionalizzazione ed efficienza aumenta. Tali esigenze si traducono in pressioni competitive cui la funzione acquisti deve rispondere. Nell'indagine 2022 il focus sulla razionalizzazione della spesa è evidente, così come è evidente il tentativo della funzione acquisti di avere un maggiore controllo delle informazioni e procedere ad una migliore quantificazione dei fabbisogni di MRO. L'indagine offre anche uno spaccato diversificato delle metodologie di acquisto adottate dalle imprese italiane e mostra come, sempre più frequentemente, approcci evoluti (spesso digitalizzati) si accompagnino a metodologie più tradizionali (quali l'analisi dei dati storici o dei rendiconti aziendali). L'indagine suggerisce anche la necessità di ampliare il mandato della funzione acquisti per poter più efficacemente centralizzare le procedure, a vantaggio dell'efficienza dell'intero processo.

"La pandemia di Covid-19 ha messo in luce la vulnerabilità di un modello di creazione del valore basato su catene di fornitura lunghe, disperse geograficamente su scale globali e lontane dai mercati di destinazione finale. Questo ha fatto sì che i responsabili acquisti si trovassero improvvisamente a gestire un elevato rischio di interruzione delle forniture.", afferma **Diego Comella, Managing Director di RS Italia**, che aggiunge: "La ripresa, repentina e decisa, del mondo dell'approvvigionamento di prodotti MRO è avvenuta in un contesto di emergenza, che lo pone continuamente sotto pressione.

L'innovazione è quindi essenziale per rispondere prontamente alle mutevoli esigenze di clienti e fornitori. Solo grazie all'intreccio tra le tecnologie più all'avanguardia, la conoscenza maturata e

la raccolta e analisi dei dati è possibile garantire un'esperienza di prim'ordine e altamente personalizzata.

La definizione dei fabbisogni di MRO coinvolge l'intera organizzazione: le richieste provengono da molteplici interlocutori e rispondono a pressioni commerciali di varia natura. **L'indagine conferma come le decisioni sui fabbisogni dei materiali indiretti siano influenzate da una serie di pressioni competitive.**

Quelle più impellenti sono: l'ottimizzazione nella gestione del magazzino, la riduzione dei budget operativi e la necessità di rispondere ad esigenze nuove o emergenti (come, ad esempio, nuovi macchinari o tecnologie). All'interno della voce "Altro", i rispondenti hanno indicato alcune fattispecie, quali: assicurare la sicurezza dei macchinari, rispondere ad esigenze personalizzate dei clienti ed assicurare la disponibilità immediata di specifici prodotti. Parimenti, **la raccolta dei fabbisogni è complessa** ed implica l'adozione di molteplici strumenti e tecniche.

Le imprese intervistate utilizzano frequentemente i sistemi informativi aziendali (es. SAP) per collettare i fabbisogni MRO (per il 35,7% delle imprese questa metodologia è la più comune). Tale politica consente una più precisa stima dei fabbisogni e permette la creazione di un database su cui costruire analisi complesse e previsioni accurate.

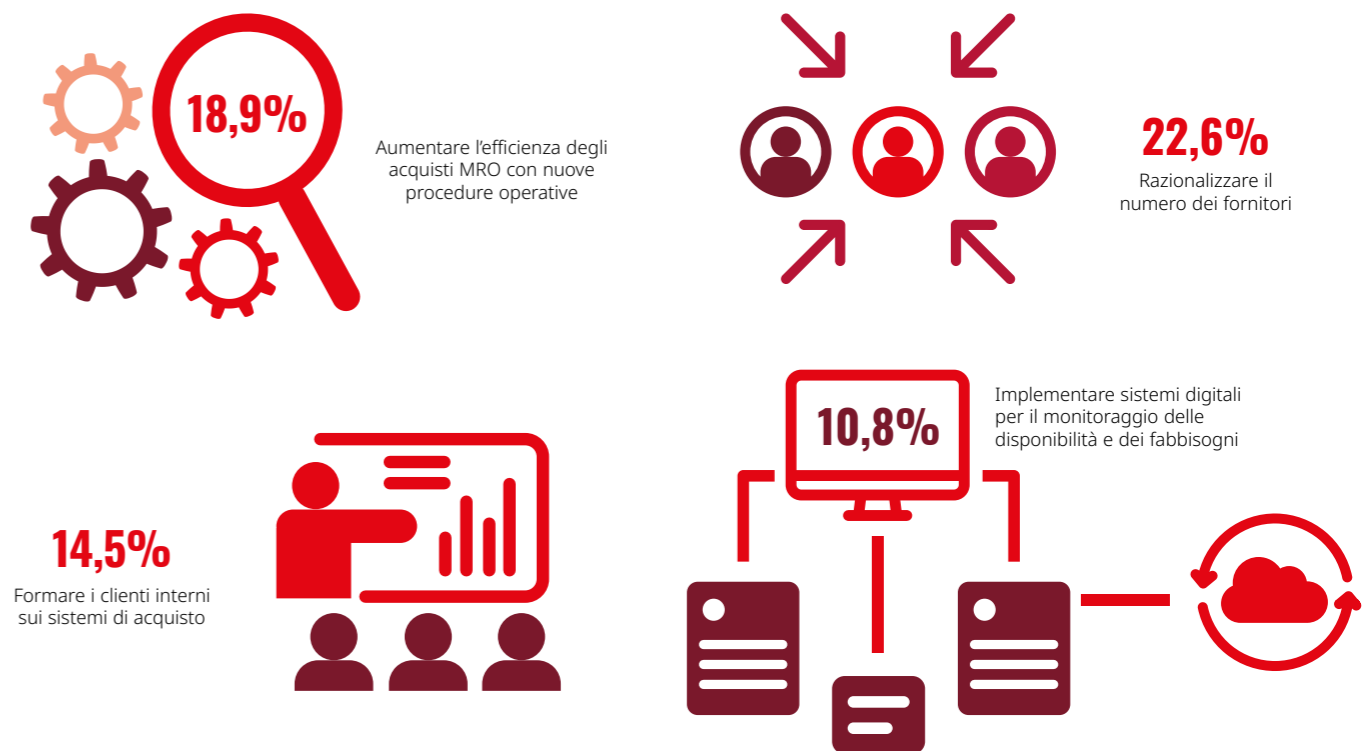
In aggiunta, una buona percentuale di imprese (33,3%) procede al calcolo dei fabbisogni utilizzando metodologie più tradizionali quali: l'analisi dello storico ordini o dei rendiconti su carte di controllo o report aziendali. (Per l'analisi completa vedi grafico 1 a pag. 28).

Come vengono raccolti i dati sui fabbisogni di MRO?



Per l'analisi completa vedi grafico 1 a pag. 28

Con quali metodologie si mira ad aumentare l'efficienza degli acquisti MRO?



Per l'analisi completa vedi grafico 2 a pag. 28

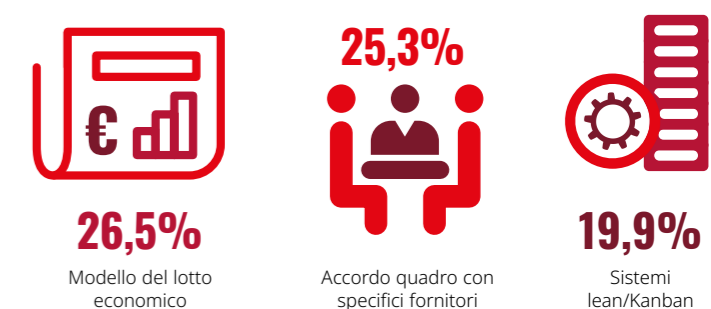
In contesti ad alta incertezza – come quello in cui si è svolta l'indagine – le imprese sentono la pressione di dover cambiare le procedure di acquisto. Dall'indagine, infatti, emerge chiaramente come le metodologie di acquisto adottate fino ad oggi richiedano una revisione per adattarsi a nuovi contesti e nuove sfide. Il 18,9% delle imprese intervistate dichiara di voler aumentare l'efficienza degli acquisti MRO con nuove procedure operative.

Il 22,6% del campione intende procedere anche ad una razionalizzazione del numero dei fornitori (per semplificare il controllo della spesa ed il monitoraggio delle prestazioni) mentre il 14,5% ritiene indispensabile formare i clienti interni sui sistemi di acquisto disponibili. **Dall'indagine emerge anche il bisogno di sistemi digitali per il monitoraggio delle disponibilità e dei fabbisogni e la necessità di una revisione delle procedure aziendali** che portino ad un ampliamento del mandato della funzione e ad una centralizzazione degli acquisti.

Tre imprese del campione hanno indicato, nella categoria "Altro", un sostanziale disinteresse per l'adozione di metodologie definite (preferendo un approccio deduttivo, con acquisti "A necessità"). (Per l'analisi completa vedi grafico 2 a pag. 28).

Tra le metodologie che impattano più direttamente sugli acquisti di materiali indiretti ci sono i sistemi di inventory management. Tali sistemi influenzano il processo di acquisto perché vincolano le risorse disponibili (asset, spazi e disponibilità finanziarie) e definiscono la cornice all'interno della quale i manager possono operare. **Le imprese intervistate adottano un variegato**

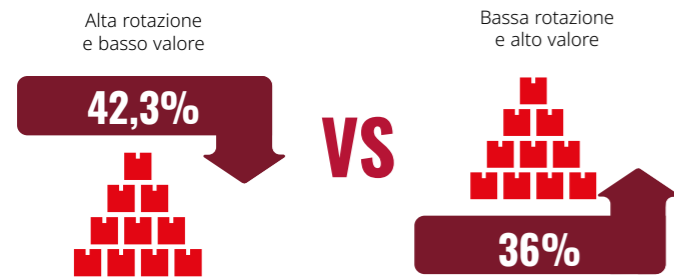
Quali sistemi di inventory management vengono utilizzati per gli MRO?



Per l'analisi completa vedi grafico 3 a pag. 28



L'utilizzo di giacenze



Per l'analisi completa vedi grafici 4 e 5 a pag. 29

insieme di metodologie di inventory management tra cui spiccano il modello del lotto economico di acquisto ed il riordino automatico mediante accordo quadro con specifici fornitori. La percentuale di imprese che adotta sistemi lean/kanban è pari al 19,9%. Segue il modello a tempo fisso, poco comune nel campione analizzato.

Nella categoria "Altro" i rispondenti hanno indicato di procedere mediante stock con punto di riordino (sotto soglia) (<2%).

Il 5% del campione non conosce la metodologia adottata per la gestione degli stock di MRO. Tale informazione può essere uno dei segnali di una tendenza molto diffusa, ovvero gli acquisti "Maverick o off-contract" (al bisogno ed in emergenza). (Per l'analisi completa vedi grafico 3 a pag. 28).

L'indagine propone anche un interessante confronto con le metodologie di inventory management adottate per due specifiche categorie di MRO: **alta rotazione e basso valore vs bassa rotazione e alto valore.** Nel primo caso, le metodologie più comuni sono: l'utilizzo di giacenze (42,3%), sistemi lean-JIT (18,3%) e Consignment stock (12%). Per la seconda categoria (bassa rotazione/alto valore), le metodologie più comuni sono: l'utilizzo di giacenze (36%), la standardizzazione (24%) ed i sistemi lean-JIT (14%). In entrambi i casi sono moderatamente considerati sia i sistemi di Vendor-managed Inventory che l'outsourcing del processo di acquisto. Il confronto tra queste due categorie ci consente di apprezzare l'elasticità operativa delle imprese nel gestire gli stock di beni differenti.

Il risultato del confronto mostra una bassa elasticità: in entrambi i casi le imprese mostrano una tendenza

ad accumulare stock (sebbene sotto forma di giacenza controllata) ed una bassa propensione all'utilizzo di sistemi lean (solitamente considerati meno efficienti per i beni a bassa rotazione ed alto valore).

Tuttavia, va anche considerato il contesto all'interno del quale le imprese si muovono: nella fase pandemica tutti hanno sperimentato varie forme di interruzione nelle catene di fornitura e per affrontare rischi e variabilità dei prezzi hanno abbandonato progressivamente le logiche JIT a vantaggio di maggiori scorte (di sicurezza). I risultati dell'indagine vanno letti alla luce di questa tendenza. (Per l'analisi completa vedi grafici 4 e 5 a pag. 29).

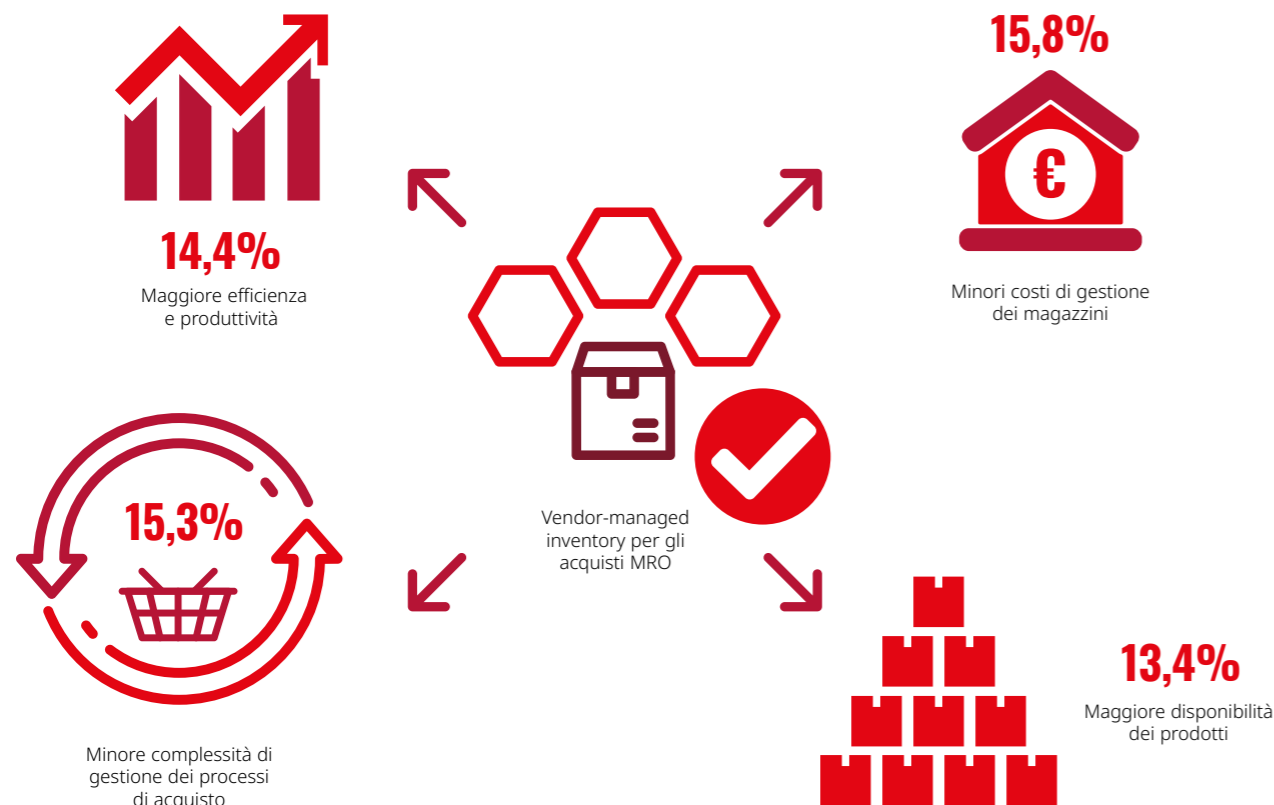
Il Vendor-managed inventory (VMI o inventario gestito dal fornitore) è una delle metodologie più interessanti per gli acquisti di MRO perché permette di ridurre lo stock medio di periodo ed aumentare l'efficienza nei tempi/lotti di riordino. Tuttavia, tale metodologia trova maggiore applicazione in alcuni settori (es. beni di consumo e GdO) ed è meno nota per altri (es. settori industriali). Il 73,6% del campione analizzato dichiara di non adottare il VMI per gli acquisti MRO, mentre il 26,4% ne sfrutta regolarmente le potenzialità.

Coloro che adottano il VMI negli acquisti MRO sperimentano una serie di vantaggi: minori costi di gestione dei magazzini (15,8%), minore complessità di gestione dei processi di acquisto (15,3%), maggiore efficienza e produttività (14,4%), maggiore disponibilità dei prodotti (13,4%). Interessante è il dato secondo cui il 9,9% dei rispondenti non trova vantaggiosa la scelta della metodologia mentre il 17,3% non sa rispondere alla domanda. (Per l'analisi completa vedi grafici 6 e 7 a pag. 29 e 30).

"I risultati della ricerca confermano la virtuosità dell'approccio di RS Italia, che ha deciso di unire la potenza della tecnologia all'importanza delle relazioni umane. I nostri canali digitali connettono i clienti ai giusti prodotti e, in parallelo, la nostra organizzazione - composta da assistenza clienti, professionisti delle vendite e tecnici - assicura qualità senza eguali attraverso l'ascolto attivo dei bisogni dei nostri clienti", rimarca **Comella**.

Non a caso, aggiunge, **"vogliamo essere sempre più un player orientato alle soluzioni innovative, una delle priorità strategiche sulle quali poggia la nostra strategia The RS Way, per introdurre sul mercato nuovi modelli di business, in coerenza con la nostra cultura aziendale attenta alle questioni ambientali, sociali e di governance (ESG). Solo per fare un esempio: nel cuore d'Europa, a Bad Hersfeld in Germania, abbiamo creato un centro di distribuzione green. L'hub oggi è un punto di riferimento per efficienza e tecnologia all'avanguardia: può gestire fino a 500.000 prodotti, così da ridurre le spedizioni aeree, dunque le emissioni climalteranti, permettendo comunque ai nostri clienti di ricevere velocemente i loro ordini. È grazie all'investimento nel pensiero sostenibile, nella tecnologia, nella valorizzazione delle nostre comunità che vogliamo crescere tutti insieme"**.

Quali vantaggi vengono forniti dai servizi di Vendor-managed inventory degli MRO?



Per l'analisi completa vedi grafico 7 a pag. 30

IL PARERE DEGLI ESPERTI
Fabio Costa, Senior Buyer, Purchasing Dept. Indirect materials, Service, Capex and Prototype di Dayco.

"In Dayco, azienda leader globale nella ricerca, progettazione e produzione per il settore automotive, gli ordini soddisfano le richieste dei reparti manutenzione, manufacturing, testing e prototipi. È difficile quantificare ex-ante i fabbisogni di MRO ed effettuare acquisti ripetuti, sia per la mancata abitudine alla pianificazione e al controllo sia per l'assenza di competenze specifiche in azienda.

Grazie alla soluzione PurchasingManager™ di RS, adottata dal 2019, ho notato un notevole risparmio di tempo (e carta!): posso confermare la singola richiesta di acquisto con un semplice click. Il prossimo obiettivo è di ridurre il numero di ordini, fattore che maggiormente impatta sugli acquisti MRO, per ottimizzare la gestione degli ordini e del magazzino. Concordo sul fatto che per aumentare ulteriormente l'efficienza degli acquisti MRO è bene ridurre il numero dei fornitori, ma non solo: fondamentale è ottenere da loro la giusta consulenza attraverso, soprattutto, un dialogo diretto con il reparto tecnico. In Dayco ci stiamo provando in questa ottimizzazione, tenendo presente la necessità di continuare a garantire la stessa varietà di acquisti a prezzi convenienti"



2 MIGLIORARE L'INTEGRAZIONE E LA COMUNICAZIONE CON I CLIENTI INTERNI



Solo comunicando in modo trasparente e condividendo maggiormente le informazioni all'interno dell'azienda è possibile raggiungere una vera crescita del valore. La tecnologia gioca un ruolo fondamentale per rendere più chiare e trasparenti le esigenze nei vari reparti aziendali

Marco Beltramo,
Sales Director di RS Italia



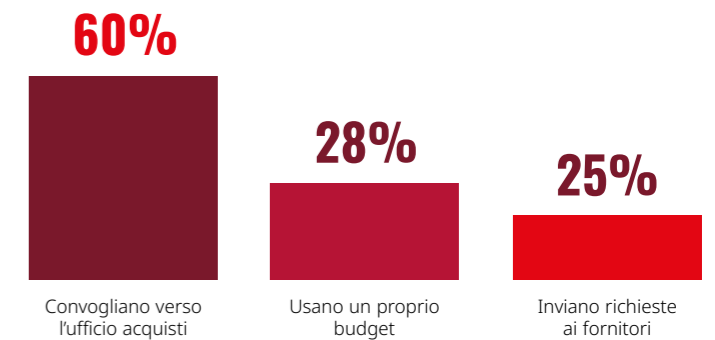
Una delle criticità più ricorrenti nella prassi aziendale in tema di approvvigionamento è quella che riguarda la gestione delle informazioni. Poiché il fabbisogno di MRO proviene da molteplici fonti (interne ed esterne), avere un buon flusso di comunicazione è indispensabile per consolidare le richieste e predisporre efficienti politiche di acquisto. L'indagine conferma questo elemento come fattore critico e ricorda come persistano difficoltà oggettive che la funzione acquisti deve affrontare: ad esempio, ridotta visibilità sui processi aziendali, scarsa disponibilità di personale qualificato per gli acquisti MRO, necessità di strumenti tecnologici di ausilio, gestione di asset mediamente obsoleti. L'indagine richiama anche l'attenzione sulle difficoltà che la funzione acquisti sperimenta nel tradurre le specificità di ciascuna funzione in fabbisogni consolidati.

Il primo approfondimento riguarda la fonte del fabbisogno. La funzione manutenzione è quella più coinvolta (28%), seguono la funzione di produzione (16,8%) e l'ufficio installazione. In merito alle difficoltà affrontate dalle imprese nella gestione degli acquisti MRO, la maggioranza del campione ha identificato **tre fattori critici: la scarsa visibilità dei fabbisogni e della spesa totale, la gestione degli asset obsoleti e le difficoltà di gestione dei fornitori.** (Per l'analisi completa vedi grafici 8 e 9 a pag. 30).

L'indagine offre uno spaccato sulle modalità con cui le imprese effettuano gli acquisti di MRO.

Il 60% del campione dichiara di convogliare i fabbisogni verso l'ufficio acquisti per procedere al consolidamento mentre il 28% dei rispondenti afferma di utilizzare quasi sempre un proprio budget per gli acquisti MRO. Il 55% dei rispondenti afferma di inviare richieste spot ai fornitori con medio-alta frequenza. E' abbastanza raro che vengano utilizzate voci di budget residuali (i cd. piè di lista). L'insieme delle risposte e la frequenza con cui i rispondenti si

In che modo vengono effettuati gli acquisti di MRO?



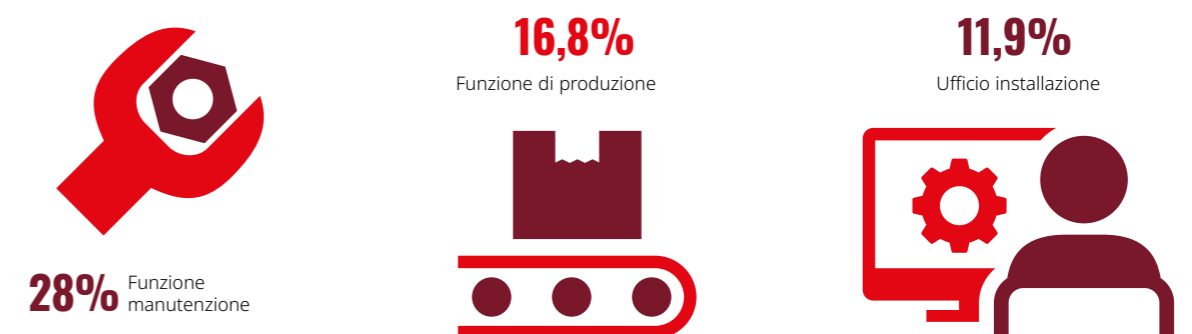
(Per l'analisi completa vedi grafici 10 e 11 a pag. 31 e 32)

contraddicono sull'utilizzo delle metodologie fa pensare ad una grande eterogeneità di comportamenti in cui, sicuramente, **prevale la tendenza a vedere l'ufficio acquisti come un punto di riferimento** ma non esclude altre alternative (tra cui, quella già citata, dell'acquisto off-contract su base casuale-emergenziale).

Le ragioni che, più frequentemente, impediscono alle imprese il consolidamento sistematico dei fabbisogni e che, quindi, riducono l'efficienza dei processi di acquisto sono numerose. Le più comuni riguardano le **difficoltà di quantificazione ex-ante dei fabbisogni**, la scarsa condivisione delle informazioni tra funzioni/dipartimenti e le specificità dei fabbisogni di ciascun reparto. (Per l'analisi completa vedi grafici 10 e 11 a pag. 31 e 32).

Infine, l'indagine si concentra sul ruolo e sulle problematiche dei tender per gli acquisti MRO. I rispondenti si sono mostrati in accordo nel dire che i tender consentono una selezione accurata dei fornitori (46%). Tuttavia, le impressioni relative all'affermazione "I tender MRO coprono

Da quali clienti interni arriva la maggior richiesta di MRO?



(Per l'analisi completa vedi grafici 8 e 9 a pag. 30 e 31)



l'intero spettro di fabbisogni che in impresa si generano nel corso dell'anno" sono state disomogenee: solo il 26% è concorde. C'è consenso equi-distribuito per il fatto che i risparmi generati dai tender siano difficili da monitorare mentre la maggioranza relativa dei rispondenti (42%) conferma che **i risparmi generati dai tender vengono spesso reinvestiti nelle rispettive funzioni** (solo il 19% è in disaccordo con questo aspetto). (Per l'analisi completa vedi grafico 12 a pag. 32).

Il ruolo dei tender negli acquisti MRO



46%

I tender consentono una selezione accurata dei fornitori

(Per l'analisi completa vedi grafico 12 a pag. 32)

"Solo comunicando in modo trasparente e condividendo maggiormente le informazioni all'interno dell'azienda è possibile raggiungere una vera crescita del valore", commenta **Marco Beltramo, Sales Director di RS Italia**. "La creazione di una strategia condivisa tra il procurement e i vari stakeholder, in particolare con i team di manutenzione, produzione e logistica, è in grado di garantire l'identificazione di soluzioni per l'ottimizzazione dei processi intercompany e la razionalizzazione dei costi e dei tempi per la gestione degli acquisti MRO. In tutto questo, la tecnologia gioca un ruolo fondamentale per rendere più chiare e trasparenti le esigenze nei vari reparti aziendali, in particolare nelle realtà e nelle situazioni in cui è molto diffuso il lavoro a distanza".

"Dalla ricerca emerge che l'approvvigionamento di prodotti in ambito MRO è caratterizzato dalla imprevedibilità di pianificazione dei fabbisogni (in termini di valore, di programmazione e di ampiezza delle categorie merceologiche). Attraverso l'utilizzo di strumenti evoluti, la giusta dose di collaborazione tra i vari reparti e una formula contrattuale stabile con un partner affidabile, le aziende possono superare il fattore critico emerso nell'indagine e perseguire l'efficacia operativa nell'approvvigionamento di MRO", prosegue **Beltramo**.

"Non solo. In seguito all'attuale shortage è cresciuto il timore di acquistare beni non conformi alle attese in termini di

qualità e di sostenibilità evidenziando la necessità di trovare partner affidabili, sensibili ai temi ambientali e sociali, dotati di una politica ESG chiara ed in grado di offrire soluzioni innovative in ambito green.

Solo in questo modo si potranno soddisfare le esigenze in termini di controllo di costi, qualità del servizio, continuità di fornitura e sostenibilità all'interno di uno scenario in continua evoluzione".

IL PARERE DEGLI ESPERTI

Donella Peretti, Buying Office Manager, El.En. S.p.A.

"Negli ultimi due anni il rischio dell'interruzione della fornitura è diventato uno dei parametri di valutazione fondamentali al momento dell'acquisto. Abbiamo risposto a questa situazione emergenziale siglando contratti di lunga durata, individuando fornitori alternativi per tutti gli oggetti di difficile sostituzione e implementando soluzioni digitali per monitorare le varie criticità.

La nostra volontà è ottimizzare il numero dei fornitori, selezionandoli (quando possibile) anche attraverso il criterio della sostenibilità, per trovare il giusto compromesso tra il numero di fornitori per ciascun articolo e l'eventuale criticità di reperimento dello stesso. In accordo con i risultati della ricerca, gli acquisti "Maverick o off-contract" per gli MRO sono effettuati con molta frequenza. Alla base della difficoltà di quantificare ex-ante i fabbisogni di MRO credo ci sia un mix tra mancata abitudine dei reparti nell'aggregazione delle richieste – è più semplice inviarne di singole! – e difficoltà nella quantificazione o nella previsione. Solitamente le aziende devono prima avviare progetti per migliorare il controllo delle condizioni tecniche di funzionamento e dei consumi energetici degli asset per poi capire quanto ciò è strategico in termini di ritorno di immagine, di efficienza e di efficacia.

Negli ultimi anni El.En. ha investito moltissimo nell'Industrial Internet of Things (IIOT), nei piani per l'assicurazione del business, nella digitalizzazione delle relazioni con i clienti e fornitori e nei servizi di sicurezza informatica. Non solo: la nostra attenzione verso la riduzione dell'impatto ambientale ed energetico, che ci ha portato a essere premiati negli ultimi due anni, è sempre viva e condivisa dai nostri fornitori."

3 UTILIZZARE LA TECNOLOGIA COME LEVA STRATEGICA



Ottimizzare i processi per ridurre sprechi di tempo e denaro non è più sufficiente: è ormai necessario digitalizzarli per far diventare la propria un'azienda resiliente.

Mario Lopez,
Value Added Services Implementation Manager di RS Italia



L'indagine evidenzia con chiarezza il bisogno di una parte consistente di imprese di investire in tecnologia a supporto dei processi di approvvigionamento. La tecnologia diventa anche una leva strategica nel rapporto con i fornitori ed assume un ruolo che trascende la sola funzione acquisti (per divenire strumento di gestione del rischio, integrazione e sviluppo della relazione con i partner dell'impresa). Nella fase post-pandemica emerge con chiarezza anche il bisogno di strumenti tecnologici che migliorino la visibilità dell'intera supply chain e che consentano una più precisa valutazione e prevenzione di eventi dannosi ed interruzioni nei flussi fisici ed informativi.

I risultati mostrano uno spaccato interessante sul ruolo della tecnologia negli acquisti. In primo luogo, emerge come la quota di imprese che utilizzano piattaforme messe a disposizione da fornitori di MRO sia identica a quella delle imprese che non utilizzano nessuna delle tecnologie considerate: in entrambi i casi la percentuale è del 24,5%. Tra le imprese che adottano tecnologie/piattaforme "note", il 17,2% utilizza Amazon Business mentre il resto del campione dichiara di adottare - con percentuali che vanno dal 9% al 6% - Ariba, Jagger e altre piattaforme minori (es. Coupa, Proactis, Mercateo/Unite, Simple System). (Per l'analisi completa vedi grafico 13 a pag. 33).

"La crescente adozione di soluzioni di e-procurement porta ovviamente diversi vantaggi: in primo luogo, il controllo dei costi di acquisto, soprattutto per grandi organizzazioni con elevati volumi di transazioni e la necessità di standardizzare i processi di acquisto e massimizzare la riduzione dei costi, su tutti i fornitori. Poi il risparmio di denaro, in termini di gestione e costi dei processi e infine, l'aumento dell'efficienza nei processi d'acquisto" commenta **Marco Beltramo, Sales Director di RS Italia.**

Per quanto concerne gli investimenti, **il 27,2% delle imprese del campione intende investire in digitalizzazione dell'impresa** (Industry 4.0 - Internet of Things) mentre il 15,1% vorrebbe investire nella digitalizzazione delle relazioni con i fornitori. Una parte consistente del campione intende investire in piani per assicurare la business continuity (17,2%) e in servizi per la sicurezza informatica (14,6%). E' interessante notare anche che il 13,4% intende investire in metodologie di valutazione e misurazione dei rischi, mentre il 4,6% in cloud computing. Solo il 4,2% del campione dichiara di non essere interessato a nessun investimento di questa categoria. (Per l'analisi completa vedi grafico 14 a pag. 33).

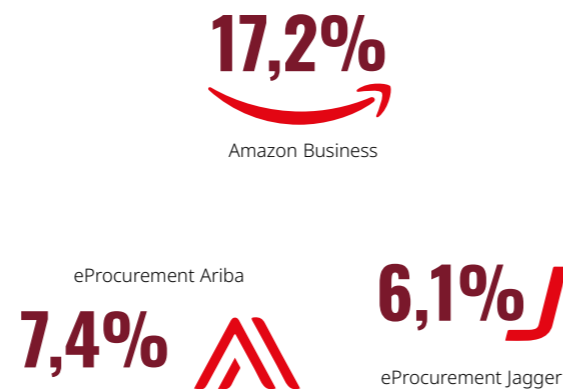
"Le aziende vivono costantemente l'esigenza di consolidare la propria base fornitori e di creare un processo di acquisto più efficiente, per aumentare la produttività e, di riflesso, ridurre gli sprechi di tempo e denaro. Se classificare e codificare le diverse tipologie di acquisto è il primo passo per riuscire a ottimizzare

i processi, digitalizzare questi stessi processi è indispensabile per renderli più resilienti", commenta **Mario Lopez, Value Added Services Implementation Manager di RS Italia.** A tal proposito, aggiunge Lopez, "Sono sempre più richieste soluzioni di e-Commerce che danno accesso immediato alla nostra offerta, comprensiva di oltre 700.000 prodotti per le aziende. Queste soluzioni sono sia stand alone (sviluppate con tecnologia web based) che integrabili con il sistema ERP adottato dai nostri clienti. Queste ultime soluzioni possono essere basate sia su cataloghi in Punchout/Roundtrip che statici".

"Le soluzioni a valore aggiunto garantiscono un risparmio di tempo e di denaro e consentono, in base ad esigenze specifiche, di standardizzare ed efficientare i processi d'acquisto", rimarca **Lopez.** "Semplificare il ciclo di emissione dell'ordine attraverso gerarchie approvative e limiti di spesa definiti in azienda è ciò che facciamo con la soluzione on line RS PurchasingManager™, che genera anche la reportistica atta a monitorare la spesa tracciando nel dettaglio i singoli ordini", specifica. "Attraverso la soluzione PunchOut invece consentiamo ai nostri clienti di selezionare una lista di prodotti e creare le richieste di acquisto direttamente dal loro sistema ERP aziendale, facendo sì che gli utenti possano approvvigionarsi presso i fornitori preferiti riducendo al minimo le spese effettuate all'esterno dei contratti".

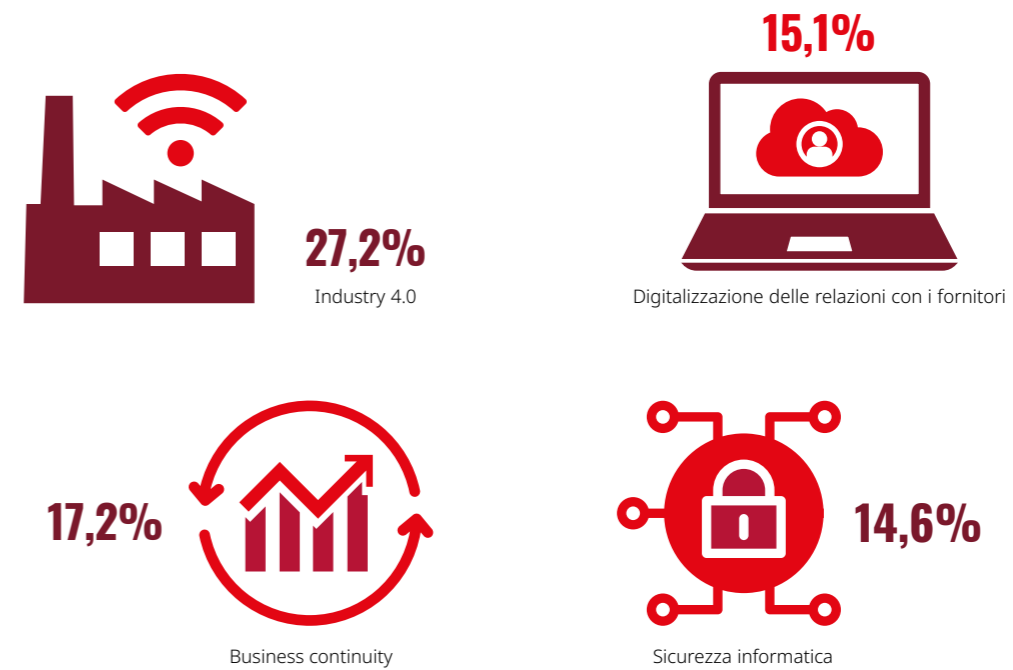
Infine, conclude Lopez, "Per ridurre il lavoro amministrativo ed eventuali errori associati all'emissione degli ordini elettronici proponiamo una soluzione di eOrdering che permette di ottenere trasparenza completa e, al contempo, un grande risparmio di carta, a pieno beneficio dell'ambiente".

Quali piattaforme sono state introdotte per migliorare l'efficienza degli acquisti MRO?



(Per l'analisi completa vedi grafico 13 a pag. 33)

In quali tecnologie si intende investire?



(Per l'analisi completa vedi grafico 14 a pag. 33)

Nota: Abbiamo riscontrato che nessuna impresa del campione utilizza Meplato.



4 RIMANERE SOSTENIBILI IN UN CONTESTO IN CONTINUA EVOLUZIONE



“ Per affrontare consapevolmente i rischi del mercato di fornitura, bisogna riuscire a governare il processo di sostenibilità all'interno della supply chain di prodotti MRO, ad esempio puntando sulla riduzione dei budget operativi e sulla necessità di tagliare i costi di stoccaggio.

Diego Comella,
Managing Director di RS Italia



La sostenibilità nella prospettiva della Triple-bottom Line (sostenibilità economica, sociale ed ambientale) è un tema ormai centrale per le imprese. La funzione acquisti gioca un ruolo prioritario in questo ambito contribuendo ad implementare pratiche operative sostenibili e veicolando gli obiettivi dell'impresa all'esterno, nella rete di fornitura. L'indagine evidenzia il forte interesse delle imprese italiane per il tema del risparmio energetico (e utilizzo di energia rinnovabile), della riduzione dei rifiuti e degli scarti di produzione e per il monitoraggio dell'impatto ambientale delle attività produttive e commerciali. Le imprese italiane ritengono essenziale rimanere sostenibili in un contesto in evoluzione: la sostenibilità viene percepita come fonte di maggiore efficienza ed efficacia. A tale riflessione si associa una esigenza sempre più palese da parte delle imprese: quella di misurare e monitorare la sostenibilità, per far sì che non sia solo un obiettivo strategico, ma una filosofia con cui tutte le procedure aziendali vengono progettate.

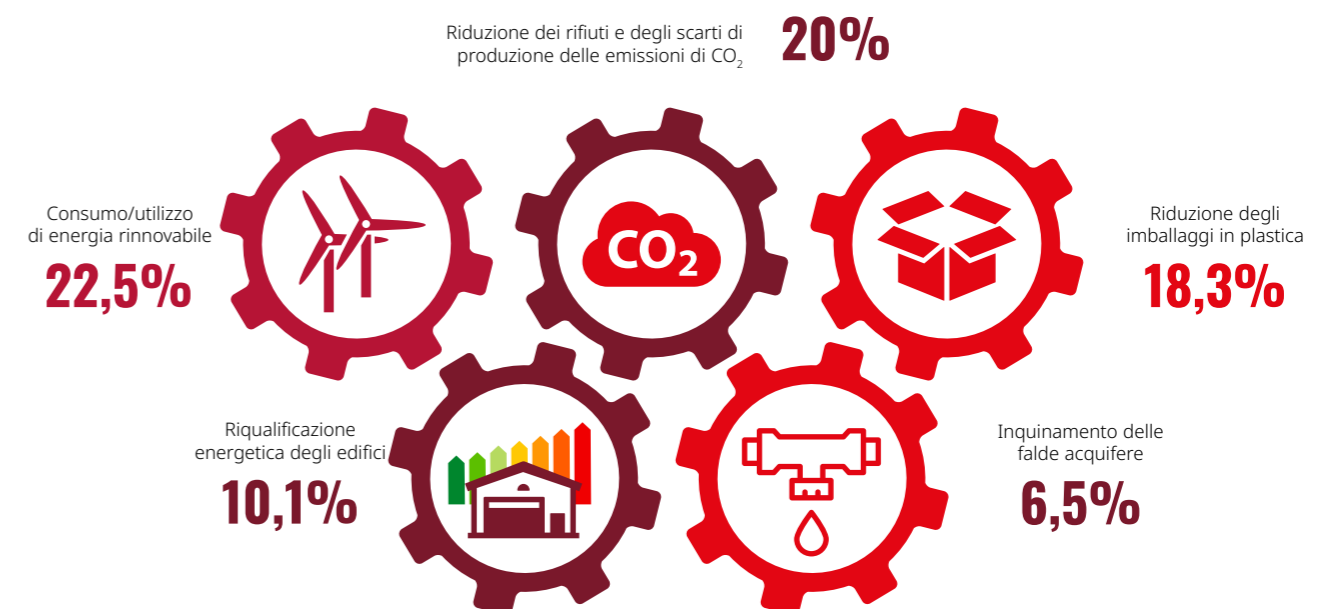
Gli stakeholders dell'impresa si aspettano una crescente attenzione per la sostenibilità e gli obiettivi ESG (Environmental, Social & Governance). *“In questo momento di forte incertezza e sfide epocali, con lo spettro della variabilità dei prezzi - in primo luogo energetici - e dell'inflazione, il processo di approvvigionamento acquisisce una valenza strategica in azienda. Per affrontare consapevolmente i rischi del mercato di fornitura, bisogna riuscire a governare il processo di sostenibilità all'interno della supply chain di*

prodotti MRO, ad esempio puntando sulla riduzione dei budget operativi e sulla necessità di tagliare i costi di stoccaggio. Non si può prescindere dalla razionalizzazione della catena di approvvigionamento, dal coinvolgimento dei fornitori e dalla dichiarazione trasparente del comportamento e dell'etica dei propri produttori, a monte e a valle della filiera di produzione dei componenti”, commenta **Diego Comella, Managing Director di RS Italia**.

Nell'indagine, le imprese sono state interrogate sulle pratiche sostenibili dedicate agli acquisti MRO. **Il campione intervistato è risultato complessivamente molto attento al consumo energetico e all'impatto ambientale.** In particolare, il 22,5% delle imprese ha dichiarato di monitorare con costanza il consumo/utilizzo di energia rinnovabile. Più del 20% delle imprese del campione monitora costantemente sia la riduzione dei rifiuti e degli scarti di produzione che le emissioni di CO₂. Il 18,3% delle imprese monitora anche la riduzione degli imballaggi in plastica. Le imprese che monitorano la riqualificazione energetica degli edifici sono il 10,1% mentre quelle che monitorano l'inquinamento delle falde acquifere sono il 6,5%.

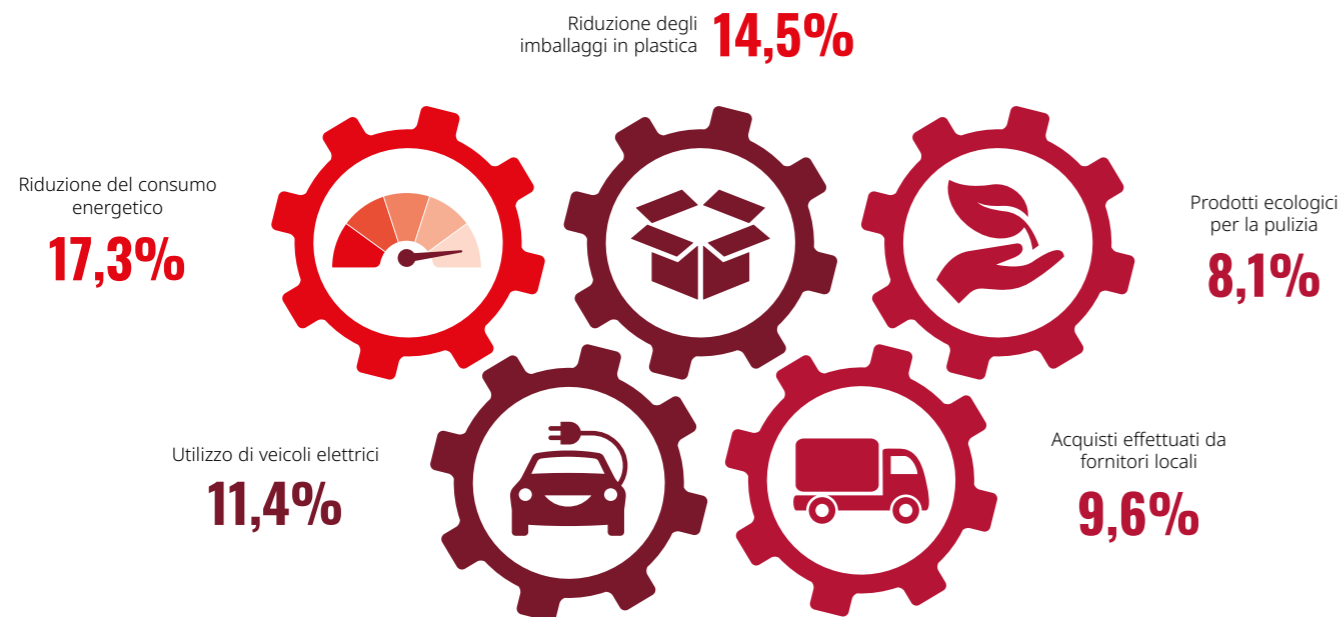
La strategia aziendale ha ormai incorporato il concetto di sostenibilità declinandolo nella prospettiva della triple-bottom line. A conferma di questa tendenza, l'indagine fornisce una gerarchia delle strategie a cui le imprese stanno già lavorando. Trattasi della riduzione del consumo energetico (17,3%), della riduzione degli imballaggi in plastica

Quali obiettivi di sviluppo sostenibile (ESG) vengono monitorati più direttamente?



Per l'analisi completa vedi grafico 15 a pag. 33

Gli investimenti per la sostenibilità delle imprese del campione



Per l'analisi completa vedi grafico 16 a pag. 34

(14,5%) e dell'utilizzo di energia rinnovabile (13,7%). Rispetto all'indagine svolta nel 2021 in UK [RS Whitepaper – Rapporto sul procurement indiretto: dalla crisi alla ripresa], le imprese italiane mostrano una minore sensibilità per alcune strategie quali, ad esempio, l'utilizzo di prodotti ecologici per la pulizia (8,1%), l'utilizzo di veicoli elettrici (11,4%) e gli acquisti effettuati da fornitori locali (9,6%) per ridurre l'impatto ambientale dei trasporti. (Per l'analisi completa vedi grafici 15 e 16 a pag. 33 e 34).

“Alla luce dell'obiettivo comunitario di neutralità climatica al 2050 e del percorso sostenibile spinto dalla Commissione europea, il Green Deal europeo, ci siamo impegnati a realizzare l'obiettivo zero emissioni nette di gas serra nella nostra organizzazione entro il 2030 e nell'intera catena del valore entro il 2050, tra gli impegni fondanti del nostro piano d'azione ESG 2030 “Per un mondo migliore”.

L'adozione di impianti per la produzione e l'utilizzo di energia rinnovabile nei nostri stabilimenti, come indicato nel piano ESG di RS, dal 2014/15 ci ha consentito di ridurre del 62% le emissioni di CO₂ di categoria Scope 1 e 2. La riduzione delle nostre emissioni di CO₂ contribuisce ad abbattere le emissioni Scope 3 dei nostri clienti, registrate a monte e a valle della loro catena del valore. In questo percorso abbiamo incluso anche i nostri dipendenti, coinvolgendoli su alcune iniziative per l'uso responsabile dell'energia e la riduzione degli imballaggi in

plastica monouso. In merito a quest'ultimo punto, RS Italia ha da poco ottenuto per gli uffici di Sesto San Giovanni la certificazione Plastic Free Gold sotto forma del riconoscimento CPR rilasciato da Sfridoo, azienda italiana esperta in economia circolare” rimarca **Comella**.

L'indagine ha anche approfondito il tema della sostenibilità in maniera prospettica, chiedendo alle imprese quanto fossero importanti alcuni specifici investimenti per la strategia di medio-lungo periodo. I rispondenti hanno manifestato una serie di tendenze:

- **Più del 31% delle imprese dichiara di considerare prioritario l'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale negli approvvigionamenti;** in aggiunta, il 39% delle imprese afferma che l'obiettivo è molto importante. Il 14% delle imprese, invece, lo considera poco o per nulla importante.
- **Il 38% delle imprese dichiara che l'utilizzo di energia rinnovabile rappresenta una priorità strategica;** in aggiunta, il 32% delle imprese identifica l'obiettivo come “Molto importante”. Il 20% delle imprese è indifferente alla tematica.
- Le imprese hanno mostrato un timido interesse per l'utilizzo di materiali riciclati per la produzione e manutenzione: solo l'8% considera questo obiettivo come prioritario. Il 23%

delle imprese dichiara un buon interesse mentre il 16% lo considera non importante.

- **Più del 66% delle imprese afferma che la taratura degli strumenti di misura è una priorità** o comunque un obiettivo importante da raggiungere. Il 19% delle imprese è indifferente al tema mentre il 4% non lo inserisce tra le finalità strategiche.
- La maggioranza assoluta delle imprese (85%) afferma che monitorare le condizioni di funzionamento degli asset è una priorità assoluta o comunque un obiettivo importante.
- Il 9% è indifferente al tema mentre il 6% si mostra poco interessato.
- Il monitoraggio energetico di asset specifici è, invece, un tema prioritario per il 25% delle imprese e “Molto importante” per il 53% delle imprese. Il 16% si definisce indifferente al tema mentre la percentuale di imprese che considera poco o affatto rilevante il tema è vicina al 6%. (Per l'analisi completa vedi grafico 17 a pag. 34).

Il contributo degli acquisti MRO alla sostenibilità aziendale



Per l'analisi completa vedi grafico 17 a pag. 34



5 MONITORARE E OTTIMIZZARE LA RETE DI FORNITURA



“Niente può funzionare senza MRO, reale. Per questo esternalizzare parte o tutta l'attività di gestione di questi materiali può essere essenziale per garantire il massimo livello di servizio, l'ottimizzazione degli stock e la riduzione dei costi di gestione.

Marco Beltramo,
Sales Director di RS Italia



La gestione della rete di fornitura rappresenta uno degli aspetti più delicati del processo di approvvigionamento. L'indagine conferma che i processi di manutenzione, riparazione, e i relativi approvvigionamenti, sono raramente oggetto di esternalizzazione. Quando però questi processi vengono esternalizzati, risultano meno costosi e più efficienti. I fornitori di MRO sono generalmente pochi e vengono valutati sulla base di alcuni parametri prestazionali tra cui spiccano: prezzo, qualità e puntualità delle forniture. Sebbene sia universalmente dichiarata l'esigenza di procedere ad un monitoraggio costante della rete di fornitori, solo la metà del campione utilizza parametri oggettivi e/o privilegia fornitori certificati e socialmente responsabili. Il processo di monitoraggio ed ottimizzazione della rete di fornitura è ancora acerbo per la maggioranza delle imprese intervistate, che necessitano di interventi specifici per evolvere verso forme di supply management più strategiche.

Una delle tendenze più interessanti in tema di procurement è quella che riguarda l'outsourcing. Tale strategia viene adottata dalle imprese per ridurre la rigidità delle strutture aziendali e trasformare alcuni costi fissi in costi variabili. L'outsourcing è una strategia che interessa alcune attività/funzioni più di altre (anche in virtù di alcune specificità settoriali). "Attraverso le nostre soluzioni a valore aggiunto siamo in grado di supportare i clienti nella gestione delle attività relative agli acquisti indiretti, sino ad arrivare al parziale o completo outsourcing dei processi aziendali. La possibilità di offrire diverse soluzioni e diversi gradi di integrazione ci permette di rispondere alle effettive esigenze emerse nella ricerca" spiega Marco Beltramo, Sales Director di RS Italia.

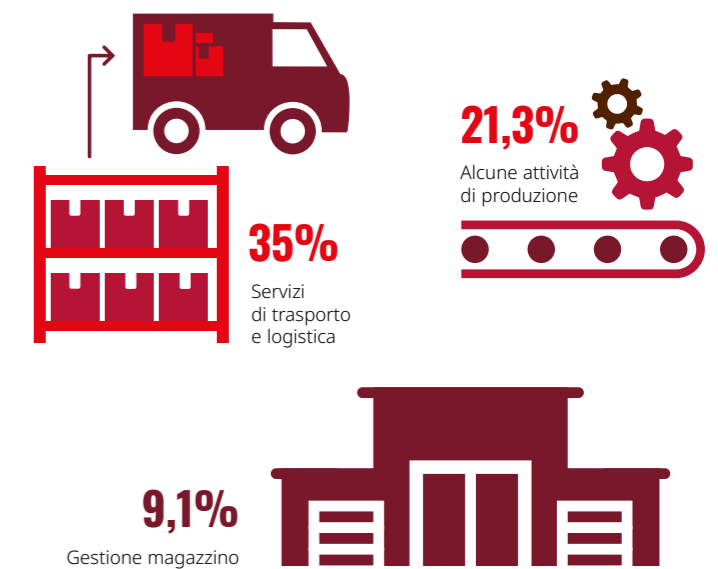
Con le nostre soluzioni di inventory (Scanstock) possiamo garantire la gestione completa degli articoli ad alta rotazione ma a bassissimo valore, sui quali l'attenzione per il riordino, purtroppo, non può essere la stessa che si dà alla mancanza di una materia prima indispensabile. Queste soluzioni Kanban prevedono la realizzazione di aree di stoccaggio completamente gestite da RS Italia all'interno degli stabilimenti dei nostri clienti: in modo periodico e calendarizzato ci occupiamo direttamente on site del riordino automatico e del relativo ripristino degli stock sui singoli item. Questo garantisce al cliente il massimo livello di servizio e l'ottimizzazione degli stock e dei relativi costi di gestione per queste categorie merceologiche.

Con il nostro brand RS Integrated Supply siamo in grado di arrivare sino alla completa esternalizzazione del servizio di gestione dell'intera filiera degli acquisti indiretti, dal procurement alla gestione degli asset e della logistica presso le sedi dei nostri clienti. Il tutto supportato e gestito con piattaforme digitali all'avanguardia, in grado di fornire report su cui basare le proprie analisi per gestire in modo proattivo azioni di miglioramento, garantendo sempre un altissimo livello di servizio. Unendo tutto

questo alle nostre competenze ingegneristiche, i nostri clienti possono incrementare sia l'efficienza del ciclo di vita degli asset sia i ricavi, in modo più sostenibile", conferma **Marco Beltramo**.

Prima di analizzare in che misura il processo di acquisto degli MRO viene esternalizzato, si ritiene importante comprendere **la propensione all'esternalizzazione delle imprese del campione**. A tale proposito, i processi più frequentemente oggetto di esternalizzazione sono: trasporto e logistica (35%), alcune fasi di produzione (21,3%) e la gestione del magazzino (9,1%). E' contenuto il numero di imprese che esternalizza il processo di approvvigionamento (6,1%), la gestione delle transazioni con i fornitori (2%) e con i clienti (1,5%). Il 10,2% del campione non esternalizza alcun processo aziendale. (Per l'analisi completa vedi grafico 18 a pag. 35).

Quali processi sono stati esternalizzati?



Per l'analisi completa vedi grafico 18 a pag. 35

I benefici che le imprese cercano dall'esternalizzazione sono numerosi. Le imprese convergono su quattro principali elementi: migliore controllo e monitoraggio della spesa (considerato molto o abbastanza importante per il 63% del campione), maggiori servizi o servizi specializzati (importante per oltre il 60% delle imprese), minori costi di gestione (importante per il 74% delle imprese) e maggiore efficienza del processo (oltre il 60% delle imprese).

L'indagine propone un approfondimento sulle attività di Riparazione & Manutenzione. Il 43,8% del campione analizzato afferma di esternalizzare meno del 25% del processo. Il 27,6% del campione, invece, esternalizza più del 75% del processo. La parte restante esternalizza porzioni intermedie di processo. E' interessante notare che il 10,5%

delle imprese non conosce quanta parte del processo viene esternalizzato dall'impresa in cui opera. (Per l'analisi completa vedi grafici 19 e 20 a pag. 35 e 36).

Quali sono i benefici dell'esternalizzazione di alcuni processi?



63%

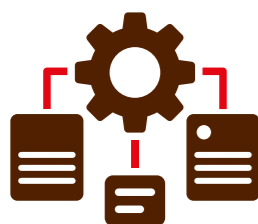
Migliore controllo e monitoraggio della spesa



63%

Maggiori servizi o servizi specializzati

65%



Maggiore efficienza del processo



Minori costi di gestione

Per l'analisi completa vedi grafico 19 a pag. 35

La gestione dei fornitori e la struttura della supply base hanno un ruolo determinante per l'efficacia e l'efficienza dei processi di acquisto di MRO.

La numerosità dei fornitori è riconosciuta come una delle principali fonti di complessità, sia perché richiede la gestione delle "Ridondanze" sia perché impone alla funzione acquisti di evolvere verso ruoli più sofisticati, per acquisire le abilità necessarie a gestire in modo strategico il processo di procurement e per costruire efficaci e solide relazioni con i fornitori (c.d. supply base management). "Essere la prima scelta per i nostri clienti e i nostri fornitori è il principale obiettivo di RS Italia. Offriamo un'ampia gamma di categorie merceologiche, prodotti, soluzioni e servizi a valore aggiunto in ambito MRO: questo ci permette di essere un partner in grado di supportare i nostri clienti nei processi di razionalizzazione dei fornitori.

Attraverso un approccio strutturato sviluppiamo un percorso di identificazione della base fornitori coinvolti nella coda lunga degli acquisti, restituendo poi un'analisi strutturata su come RS può gestire al meglio questi acquisti. I vantaggi sono molti: diminuzione dei fornitori gestiti, semplificazione dei processi di ricerca e acquisto, controllo dei costi. Queste proposte infatti vengono accompagnate da contratti in grado di garantire una condizione commerciale stabile su tutti i prodotti identificati e coinvolti nel progetto." rimarca **Beltramo**.

Le imprese del campione sono state intervistate in merito al numero medio di fornitori utilizzati, suddivisi per categorie: materiali diretti, materiali indiretti e servizi. In relazione ai materiali diretti, il 21% del campione dichiara di utilizzare un numero medio di fornitori che va da 26 a 50 unità. Il 13% utilizza un numero di fornitori inferiore a 10 mentre il 13% utilizza più di 250 fornitori.

Nella categoria dei materiali indiretti, il 24% delle imprese del campione utilizza dai 26 ai 50 fornitori, mentre solo il 10% utilizza più di 250 fornitori.

Nella categoria dei servizi, più della metà del campione utilizza basi di fornitura modeste (con valori compresi nei due range 11-25 e 26-50), mentre solo il 3% delle imprese utilizza basi di fornitura che superano le 250 unità.

Il focus sugli acquisti MRO conferma ed arricchisce il dato sulla numerosità dei fornitori: in particolare, **il 35,6% delle imprese intervistate afferma di gestire un numero di fornitori MRO compreso tra 1 e 10.** Il campione è altamente concentrato su numerosità che non superano le 50 unità. (Per l'analisi completa vedi grafici 21 e 22 a pag. 36 e 37).

Quanti fornitori vengono utilizzati dalla maggioranza delle imprese del campione?



(Per l'analisi completa vedi grafici 21 e 22 a pag. 36 e 37)

La gestione della rete di fornitura MRO mediante gare di appalto è una pratica mediamente diffusa nelle imprese del campione.

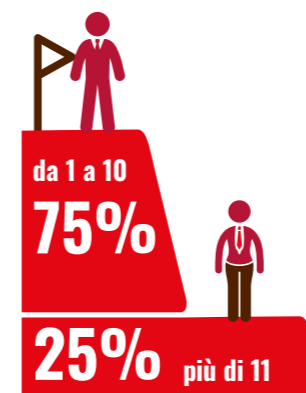
- In particolare, il 75,2% del campione dichiara di lanciare – nell'orizzonte annuale – un numero di gare non superiore a 10. Il 10,7%, invece, gestisce da 11 a 20 gare annuali.

- L'8,3% del campione gestisce più di 40 gare di appalto all'anno. Tale dato va incrociato con quello della composizione settoriale del campione, in quanto la diffusione delle gare è in funzione dei volumi di acquisto processati e dei settori (ad esempio, è più alta per le imprese operanti nella pubblica amministrazione e nei settori di pubblica utilità). In relazione alla **durata media di un contratto MRO, il campione offre uno spaccato variegato.**

- Il 30,9% non è solita fare contratti per questa categoria merceologica.



Quante gare d'appalto di MRO vengono organizzate nell'arco di 1 anno?



(Per l'analisi completa vedi grafico 23 a pag. 37)

- Il 42,3% del campione lavora con contratti annuali mentre il 1,6% con contratti triennali. **Solo il 3,1% del campione opera con contratti che superano i 5 anni.** (Per l'analisi completa vedi grafici 23 e 24 a pag. 37).

Nella gestione del procurement MRO, **uno degli aspetti più critici è quello di definire i criteri con cui i fornitori vengono selezionati e/o gestiti in ottica strategica.** L'indagine rileva una serie di parametri che le imprese si aspettano vengano rispettati da una parte consistente dei fornitori MRO:

- Più del 38% delle imprese ha privilegiato esclusivamente fornitori disponibili a fornire servizi logistici continuativi e dedicati; il 17% del campione, invece, chiede tale disponibilità solo alla metà dei fornitori;

- Il 38% del campione non esige che i fornitori MRO siano disposti ad adottare modelli di VMI (vendor-managed inventory); solo il 3% del campione ritiene importante che questa esigenza sia rispettata dalla maggioranza dei propri fornitori;

- **Il 49% del campione ritiene indispensabile lavorare esclusivamente con fornitori certificati o socialmente responsabili;** l'11% del campione ritiene che tale criterio sia applicabile solo alla metà dei fornitori mentre l'8% del campione non ritiene necessario questo requisito per alcun fornitore;

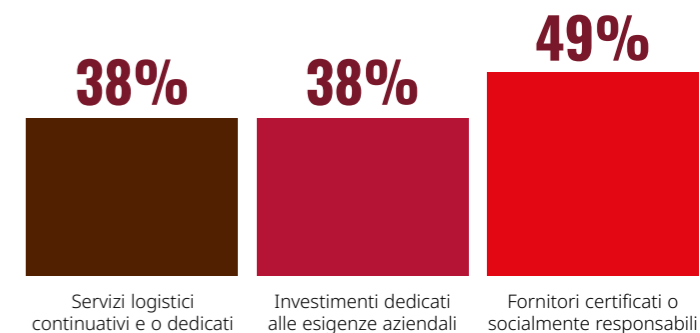
- Il 38% del campione afferma di aver richiesto investimenti dedicati ad alcuni fornitori (al fine di rispondere meglio alle esigenze delle imprese acquirenti) mentre il 33% afferma che tale requisito non è necessario; le imprese che ritengono importante ottenere investimenti dedicati da alcuni o da tutti i propri fornitori sono rispettivamente il 7 ed il 2%;

- Il 36% del campione afferma di aver chiesto ad alcuni fornitori di adattare le procedure alle esigenze dell'acquirente; la percentuale di imprese che ritiene indispensabile lavorare – in via esclusiva o prevalente – con fornitori disposti a tali adattamenti è rispettivamente pari all'11% e al 24%;

- **Più del 50% delle imprese intervistate afferma di aver utilizzato criteri oggettivi per selezionare tutti (o la maggioranza) dei fornitori MRO;** il 12% afferma di utilizzare questa metodologia solo per la metà dei fornitori mentre il 25% del campione afferma che la selezione con parametri oggettivi avviene raramente (solo per alcuni fornitori);

- Il 42% delle imprese intervistate afferma di aver stipulato accordi basati esclusivamente sul prezzo con la gran parte dei fornitori; il 7% del campione utilizza lo stesso approccio con tutti i fornitori. Le imprese che dichiarano di aver stipulato accordi basati esclusivamente sul prezzo con pochi o nessun fornitore sono rispettivamente il 26 e l'11% del campione. (Per l'analisi completa vedi grafico 25 a pag. 38).

Uno spaccato sui criteri di selezione dei fornitori di MRO



(Per l'analisi completa vedi grafico 25 a pag. 38)

"I fatti accaduti negli ultimi anni hanno dato vita ad un nuovo modello operativo. In questo contesto la digitalizzazione dei processi sta giocando un ruolo determinante e strategico per supportare questo cambiamento. Solo una gestione strutturata del procurement indiretto, infatti, garantisce alle moderne aziende continuità operativa, controllo dei costi e qualità del servizio. È bene ricordare che niente può funzionare senza MRO, ossia senza quella serie di attività che mirano a garantire la manutenzione, la riparazione e il corretto funzionamento di attrezzature, macchinari e risorse normalmente utilizzate da un'azienda all'interno del processo di produzione" afferma **Marco Beltramo, Sales Director di RS Italia.**



Gli indicatori prestazionali utilizzati per valutare le performance dei fornitori vengono comunemente definiti **Key Performance Indicators (KPI)**.

“La transizione alla digitalizzazione e all'utilizzo di piattaforme di e-procurement è la chiave per gestire le performance attraverso questi KPI, in modo da monitorare il livello di efficacia del processo di acquisto e come questo contribuisce al raggiungimento degli obiettivi. Proprio dall'analisi di questi indicatori riusciamo a condividere con i nostri clienti nuovi step di progetto, improvement plan per il costante miglioramento dei livelli di servizio. Allo stesso tempo, supportiamo i nostri partner sulle tematiche più rilevanti come: la puntualità e la qualità delle forniture, l'attenzione alla sostenibilità – ambientale, sociale ed economica.

La nostra strategia è quella di coinvolgere tutti gli stakeholder impattati da questi processi di acquisto nella valutazione delle performance e nell'identificazione di nuove reciproche opportunità: azione fondamentale per capire dove l'approvvigionamento di prodotti MRO può creare valore aggiunto. A tal fine, è importante assicurarsi che i KPI di Procurement, i cui costi sono incisivi, e i KPI MRO siano allineati, per ottenere risultati impattanti per tutta l'azienda, evitando indicatori troppo ristretti che rischiano di generare un pensiero a compartimenti stagni, e di non considerare i vantaggi da un punto di vista più ampio”, spiega Beltramo.

Una gerarchia degli attributi prestazionali per i fornitori di MRO



(Per l'analisi completa vedi grafico 26 a pag. 39)

Le imprese rispondenti hanno fornito alcune indicazioni in merito alle prestazioni che considerano prioritarie. Volendo proporre una gerarchia di attributi prestazionali, si avrebbe: qualità e puntualità delle forniture (molto importante per il 72% delle imprese), affidabilità (61%) e disponibilità (54%). Queste caratteristiche sono correlate con un rapporto di causa-effetto alle necessità aziendali. Tali necessità sono legate ad una serie di fattori, tra cui l'obsolescenza degli asset

(macchinari, impianti, strumentazioni). Il 53,7% delle imprese dichiara di avere un grado medio di obsolescenza mentre 27,3% un basso grado di obsolescenza. L'11,6% del campione dichiara un alto grado di obsolescenza. (Per l'analisi completa vedi grafici 26 e 27 a pag. 39).

CONCLUSIONI

PREPARARSI PER IL FUTURO, IMPARANDO DAL PASSATO

La pandemia e le crisi sistemiche dell'ultimo biennio hanno cambiato profondamente la percezione che le imprese hanno del futuro, dell'incertezza e della gestione del rischio.

L'indagine promossa da **RS Italia e ADACI**, in collaborazione con **l'Università Europea di Roma**, ha affrontato il tema del futuro negli acquisti MRO utilizzando due approcci: da un lato indaga sui cambiamenti alle procedure operative indotti dalle crisi, dall'altro censisce le opinioni dei rispondenti sulle sfide che la funzione acquisti dovrà affrontare nel prossimo futuro. In relazione ai cambiamenti indotti dalla pandemia, i risultati tracciano alcune tendenze.

Il 59% delle imprese afferma che l'importanza della funzione acquisti non è aumentata nel periodo in esame: dai dati emerge un senso di frustrazione legato al rapporto tra lo sforzo richiesto per affrontare l'aumentata incertezza e la considerazione accordata alla funzione. Il 52% delle imprese dichiara che la composizione e la numerosità del personale dell'ufficio acquisti è rimasta invariata nel periodo di crisi a fronte di un aumento della spesa per MRO. La maggioranza assoluta delle imprese del campione non rileva grandi cambiamenti nella base dei fornitori rispetto al periodo pre-crisi ma dichiara, invece, di aver modificato le procedure di acquisto (l'utilizzo di strumenti digitali è divenuto stabilmente intensivo per gli acquisti MRO).

Ciò detto, quali sono le sfide più difficili da affrontare per la funzione acquisti nei prossimi 12 mesi? Le sfide più preoccupanti sono: inflazione ed aumento dei costi, qualificazione delle fonti di rischio nei mercati di fornitura, gestione di eventuali interruzioni di fornitura. Inoltre, le imprese hanno indicato alcune sfide specifiche per il team di manutenzione e ingegneria aziendale: assicurare la disponibilità di parti di ricambio per gli asset aziendali, gestire i leadtime di approvvigionamento per i pezzi di ricambio e rimpiazzare gli asset obsoleti.

Il tema del cambiamento e dell'evoluzione – delle procedure, dei ruoli, degli asset – pervade l'intera indagine. I dati presentati mostrano alcune tendenze sistemiche ed offrono spunti di riflessione per la governance aziendale, anche alla luce della crescente incertezza politico-economica che le imprese italiane dovranno affrontare.

I dati mostrano anche che, per stimolare la ripresa post-pandemica e per ammortizzare l'impatto delle crisi sistemiche, le imprese:

- hanno digitalizzato molte procedure di acquisto e di raccolta dei fabbisogni e continuano ad utilizzare in modo intensivo gli strumenti digitali per tali attività;
- esternalizzano relativamente poco l'attività di manutenzione (e quindi gli acquisti MRO), preferendo mantenere il controllo delle procedure e delle relazioni con i fornitori;
- investono in sostenibilità utilizzando una molteplicità di strategie e strumenti ma coinvolgono poco attivamente i fornitori in tale evoluzione.

L'indagine mostra anche un'aumentata preoccupazione delle imprese per la variabilità dei prezzi dell'energia e per le relative ripercussioni di medio-periodo (in primis, l'inflazione). Tale preoccupazione è di estrema attualità e trova riscontro in molti altri studi recentemente pubblicati in tema di procurement: uno per tutti, il Report "Full-potential procurement: Lessons amid inflation and volatility" di Basar et al. (2022) per McKinsey & Company³. (Per l'analisi completa vedi grafici 28, 29, 30 e 31 a pag. 40 e 41).

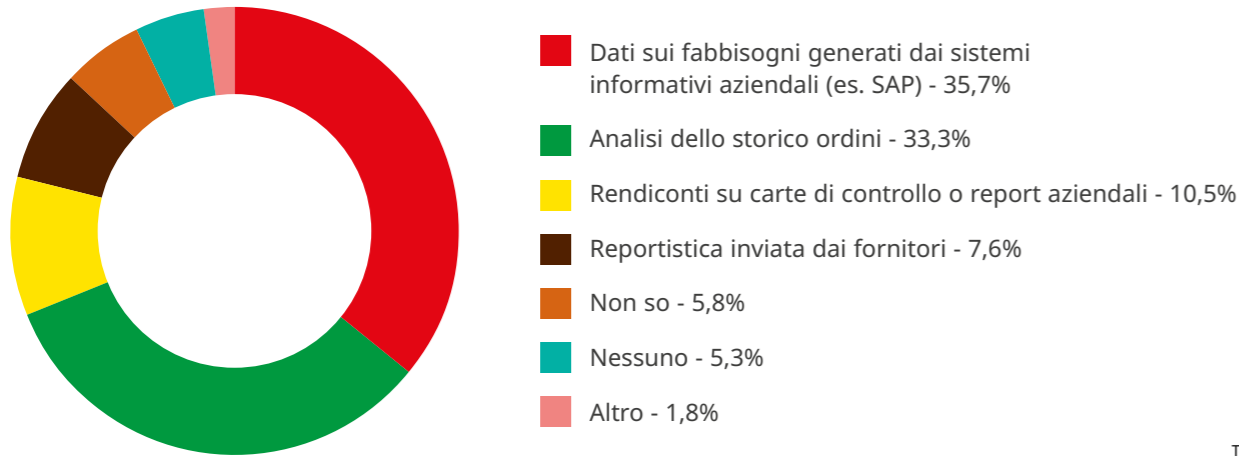
“Come emerso nella ricerca, la pandemia di Covid-19 ha ridisegnato le logiche di approvvigionamento e di scambio su base globale. Le imprese, incluse quelle italiane, sono state spinte ad abbracciare un cambiamento trasversale, nel quale la tecnologia ha ridisegnato anche le relazioni inter-organizzative. Innovazione e pragmatismo sono stati i pilastri della strategia per la ripresa dopo la crisi, lo testimonia la crescente adozione di soluzioni digitali per le procedure di acquisto MRO a fronte della medesima composizione e numerosità del personale dell'ufficio acquisti”, conclude Diego Comella, Managing Director di RS Italia, che aggiunge: “L'avvicinamento dei team di approvvigionamento ed MRO spinto dalla pandemia ha favorito una migliore comprensione del ruolo l'uno dell'altro, stimolando la costruzione di catene di approvvigionamento forti e resilienti da parte delle aziende. L'inflazione, l'aumento dei costi e l'identificazione dei fattori di rischio nelle catene di fornitura si figurano le sfide che nell'arco dell'anno saremo chiamati a superare. Sono certo che i risultati della prossima edizione di questa ricerca potranno provare il successo del nostro impegno”.

Nota³: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/full-potential-procurement-lessons-amid-inflation-and-volatility>



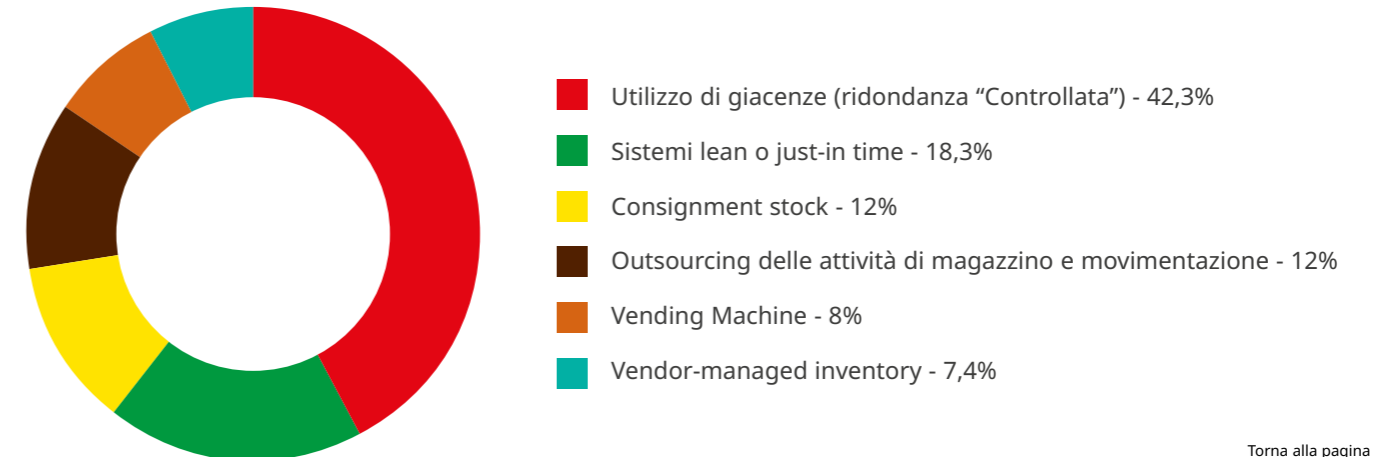
DATI

Grafico 1
Come vengono raccolti i dati sui fabbisogni di MRO?



Torna alla pagina

Grafico 4
Quali metodologie vengono adottate per gestire le categorie di MRO ad alta rotazione e basso valore?



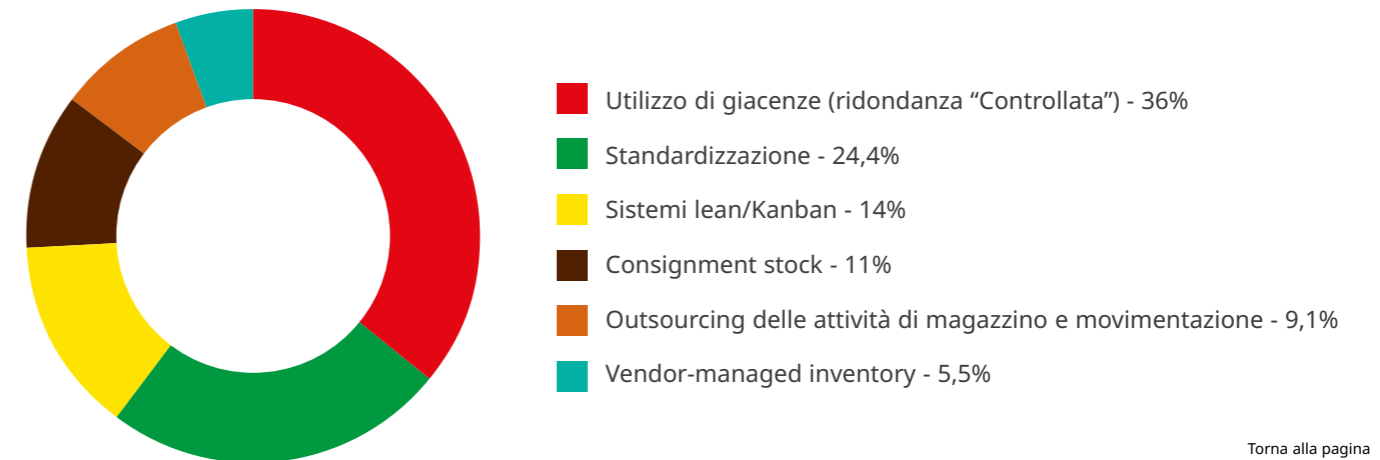
Torna alla pagina

Grafico 2
Con quali metodologie si mira ad aumentare l'efficienza degli acquisti MRO?



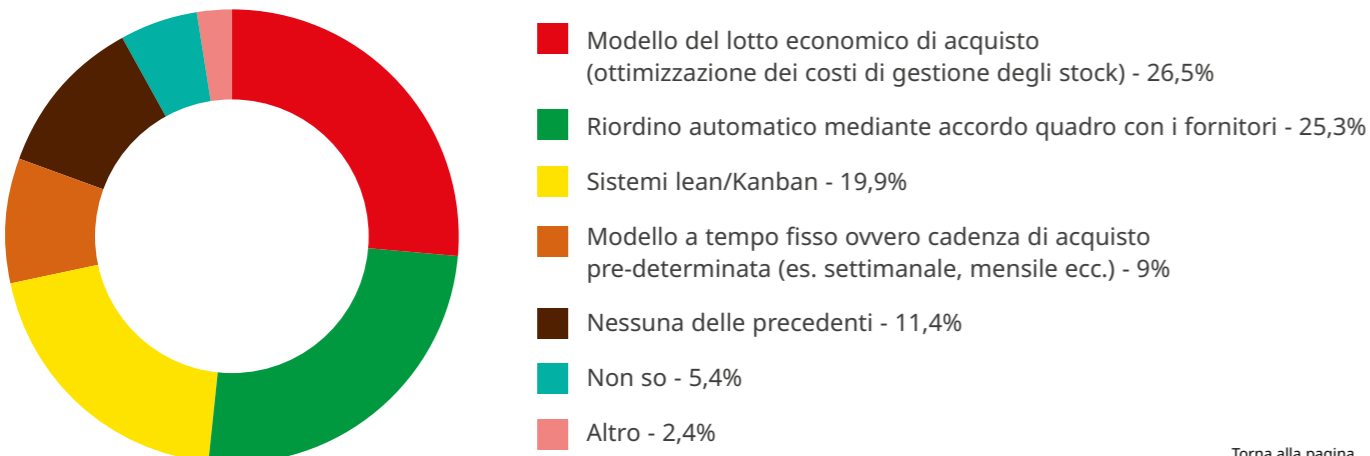
Torna alla pagina

Grafico 5
Quali metodologie vengono adottate per gestire le categorie di MRO a bassa rotazione e alto valore?



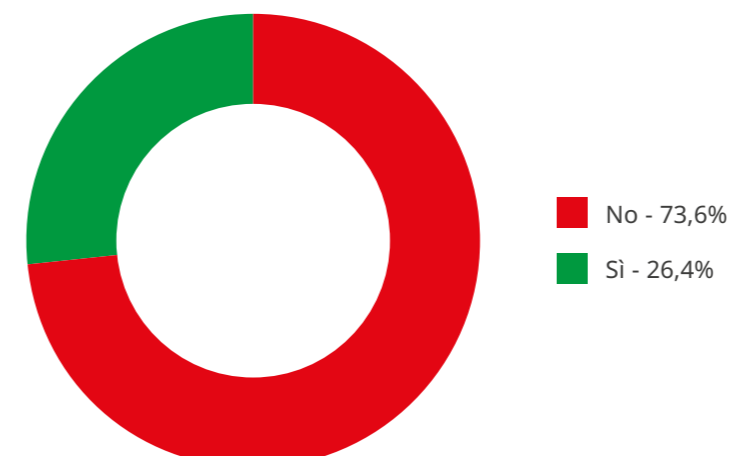
Torna alla pagina

Grafico 3
Quali sistemi di inventory management vengono utilizzati per gli MRO?



Torna alla pagina

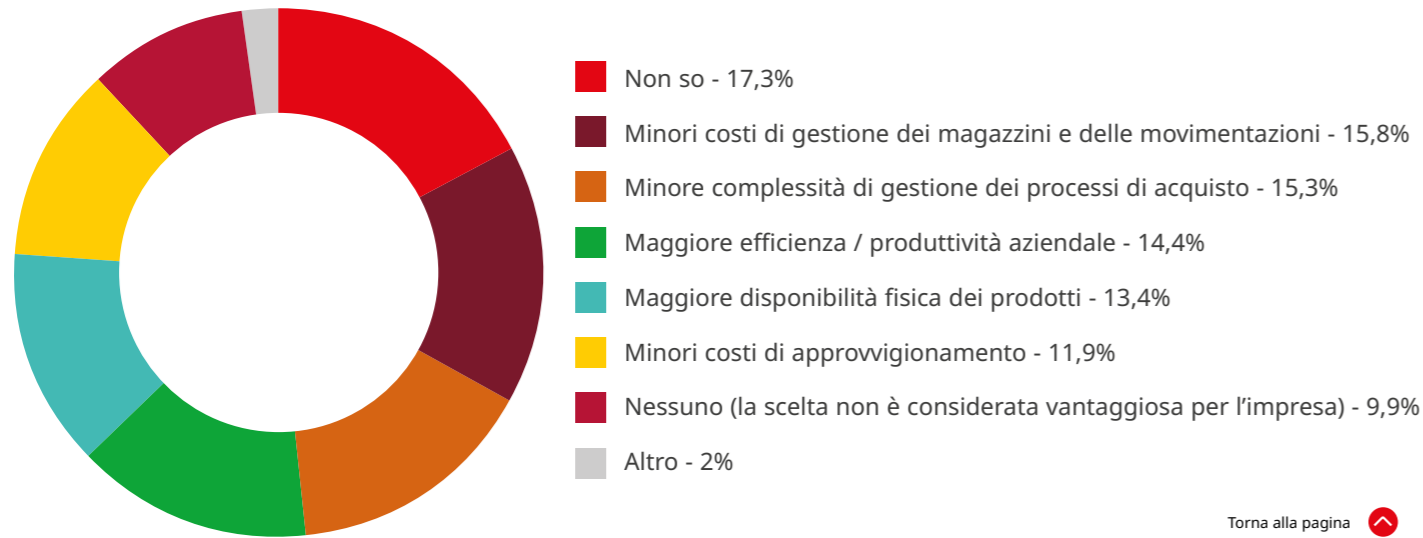
Grafico 6
L'impresa utilizza sistemi di Vendor-managed inventory per gli MRO?



Torna alla pagina

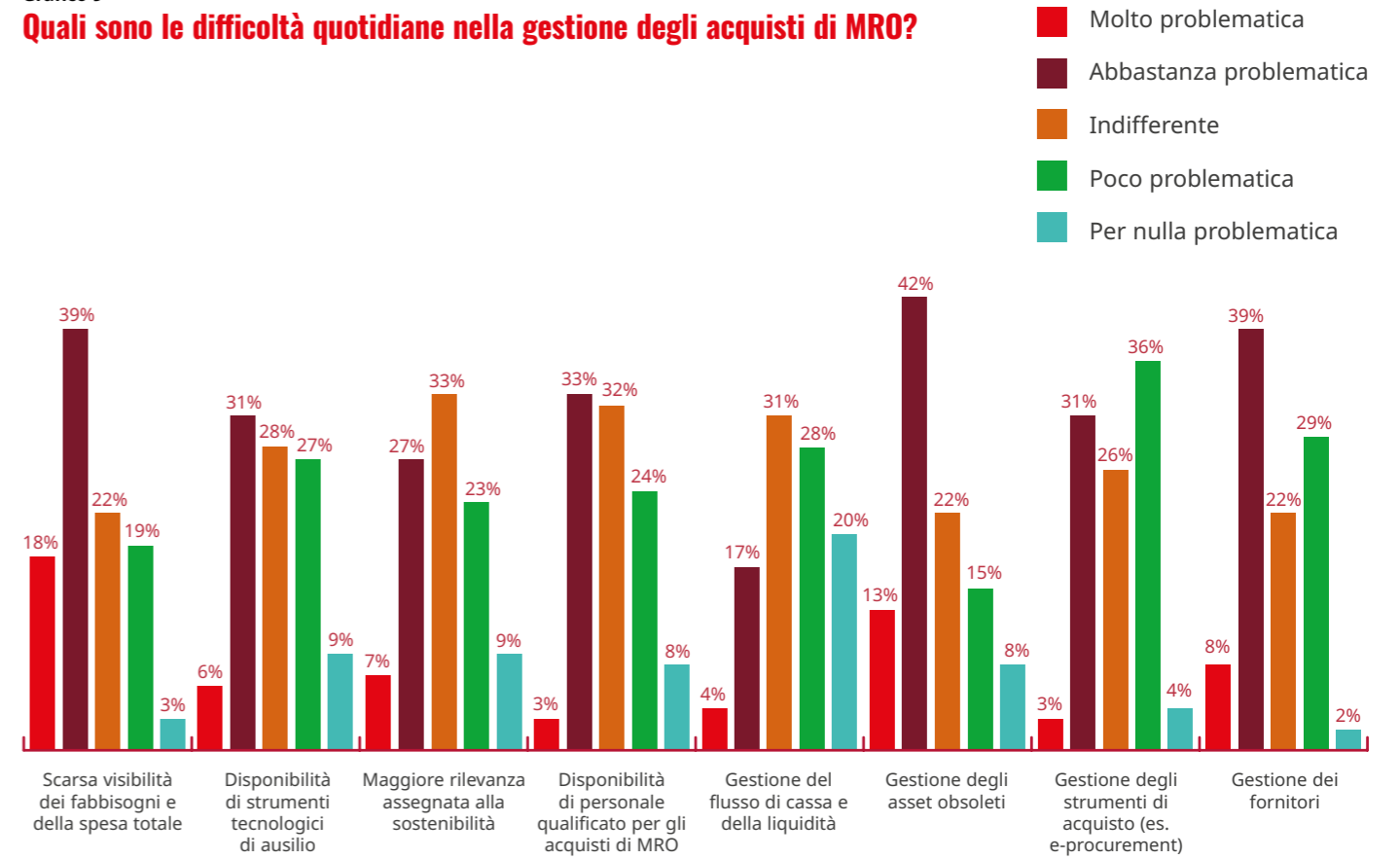


Grafico 7
Quali vantaggi vengono forniti dai servizi di Vendor-managed inventory degli MRO?



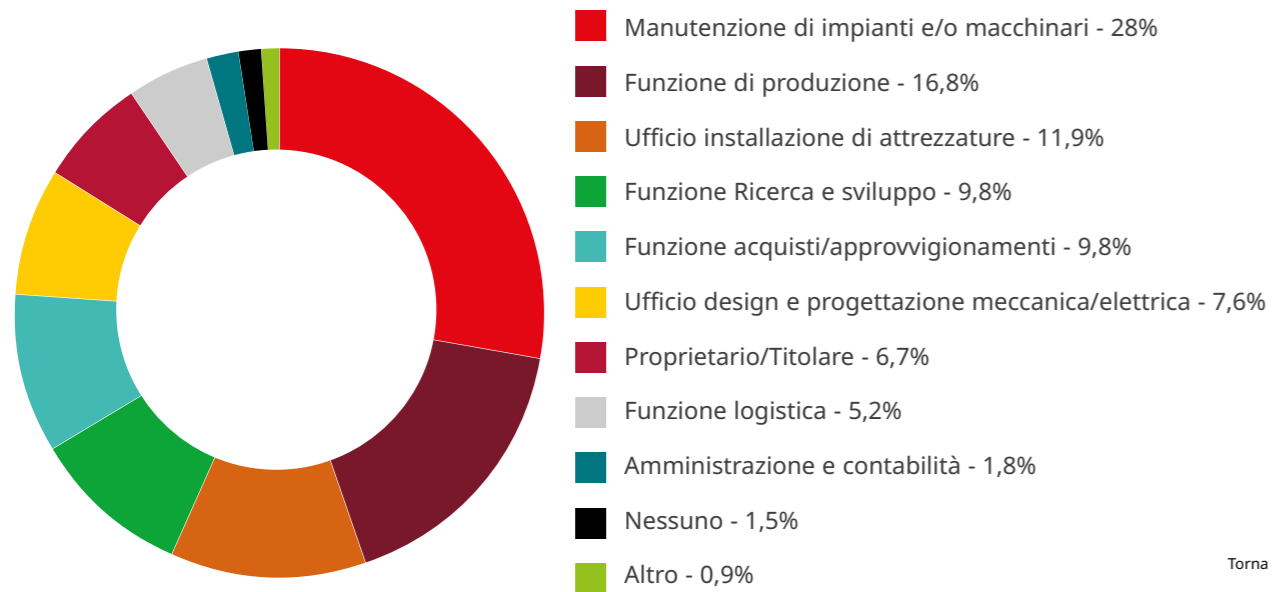
Torna alla pagina

Grafico 9
Quali sono le difficoltà quotidiane nella gestione degli acquisti di MRO?



Torna alla pagina

Grafico 8
Da quali clienti interni arriva la maggior richiesta di MRO?



Torna alla pagina

Grafico 10
In che modo vengono effettuati gli acquisti di MRO?

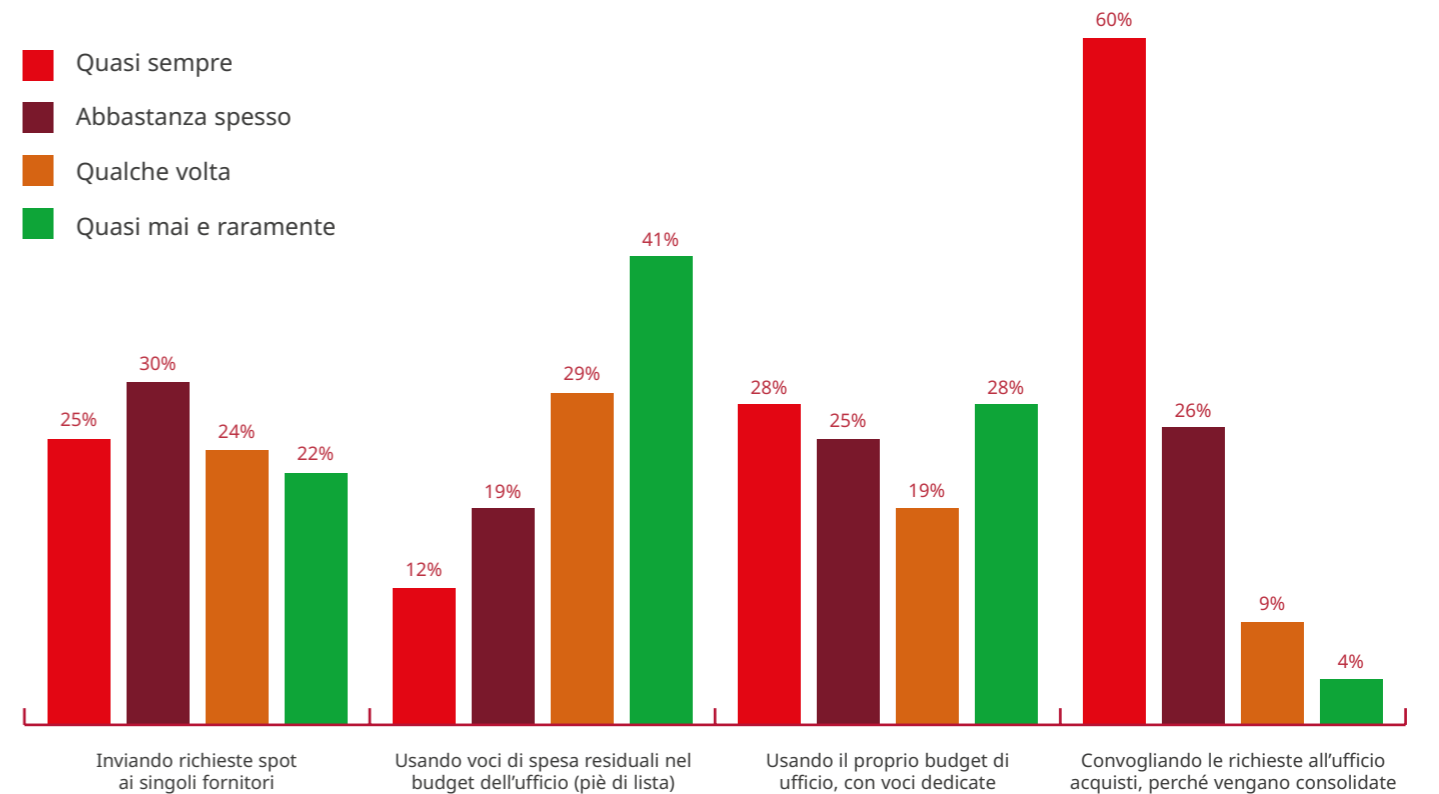


Grafico 11
Quale elemento rende difficile il consolidamento dei fabbisogni di MRO nell'impresa?



Torna alla pagina

Grafico 12
Il ruolo dei tender negli acquisti MRO (criticità e risparmi)

Torna alla pagina

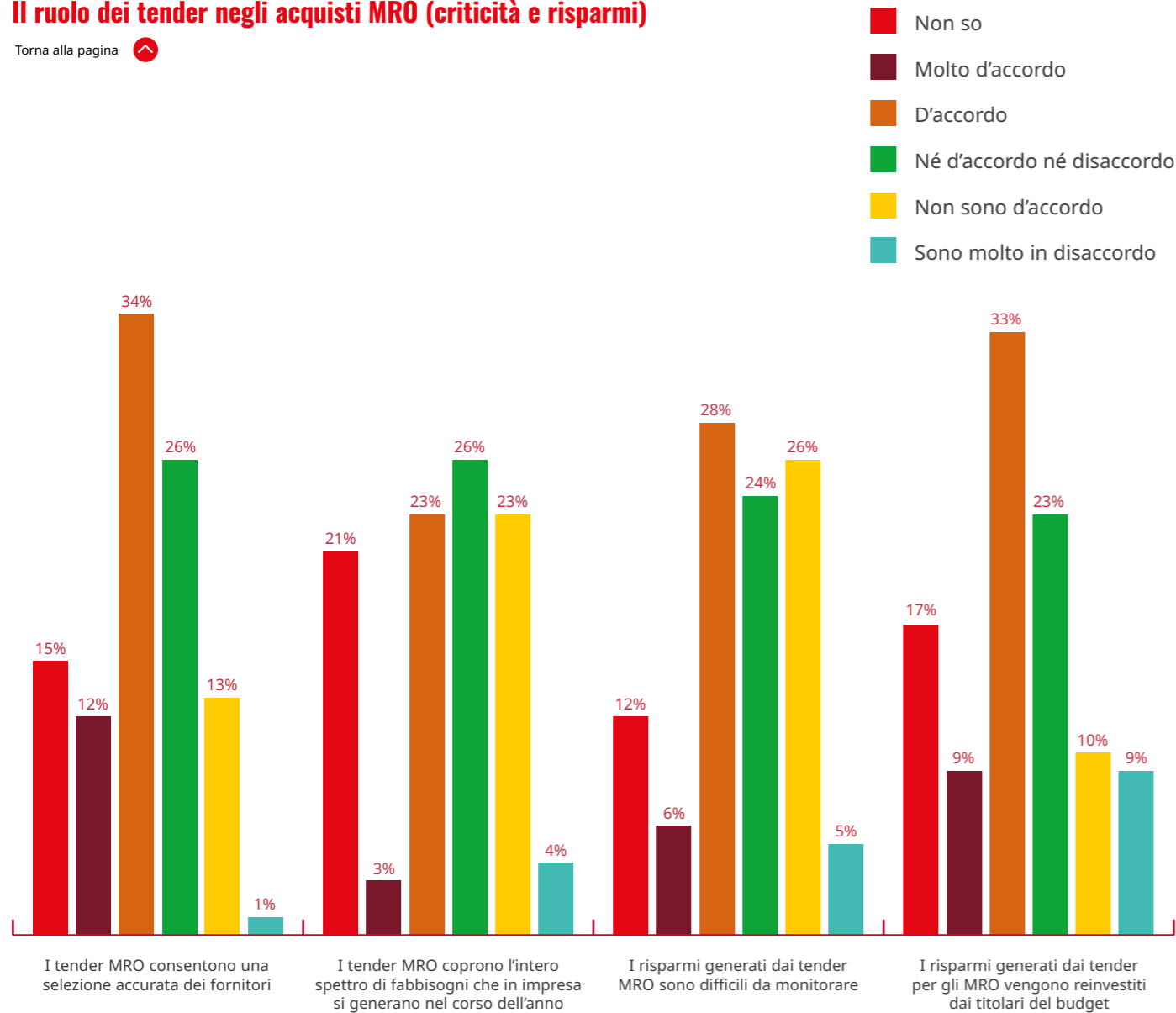
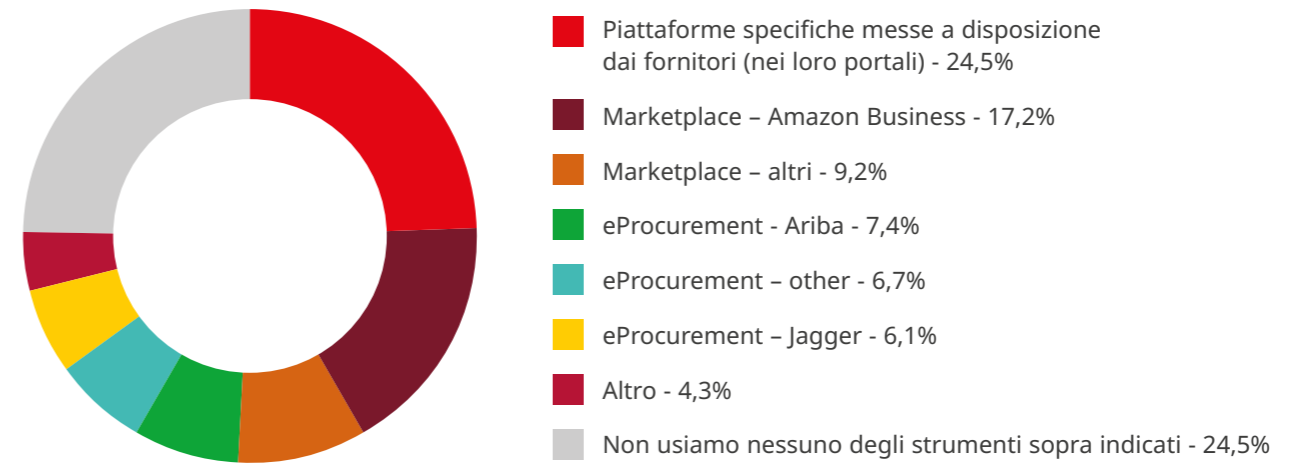


Grafico 13
Quali piattaforme sono state introdotte per migliorare l'efficienza degli acquisti MRO?



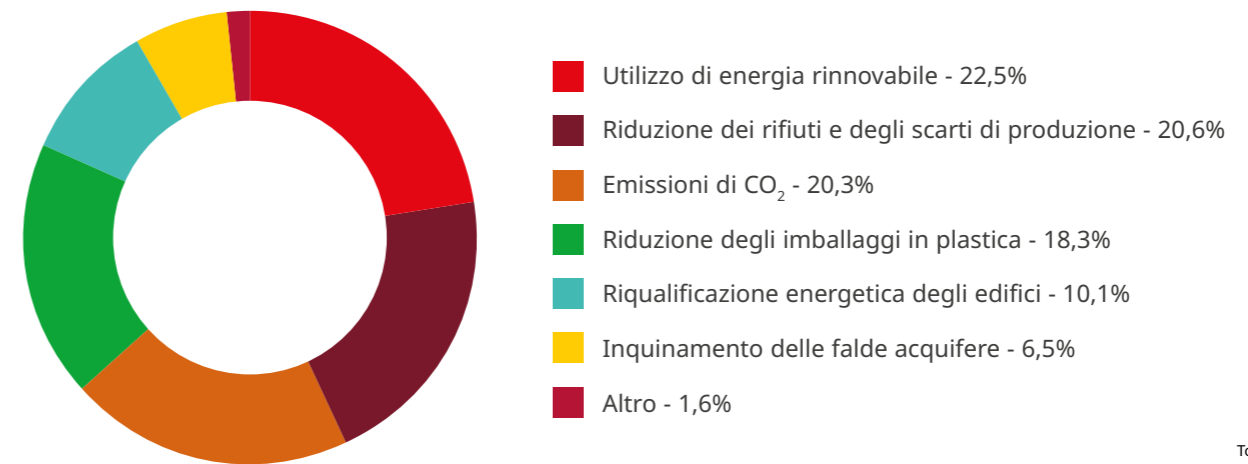
Torna alla pagina

Grafico 14
In quali tecnologie si intende investire?



Torna alla pagina

Grafico 15
Quali obiettivi di sviluppo sostenibile (ESG) vengono monitorati più direttamente?



Torna alla pagina



Grafico 16
Gli investimenti per la sostenibilità delle imprese del campione

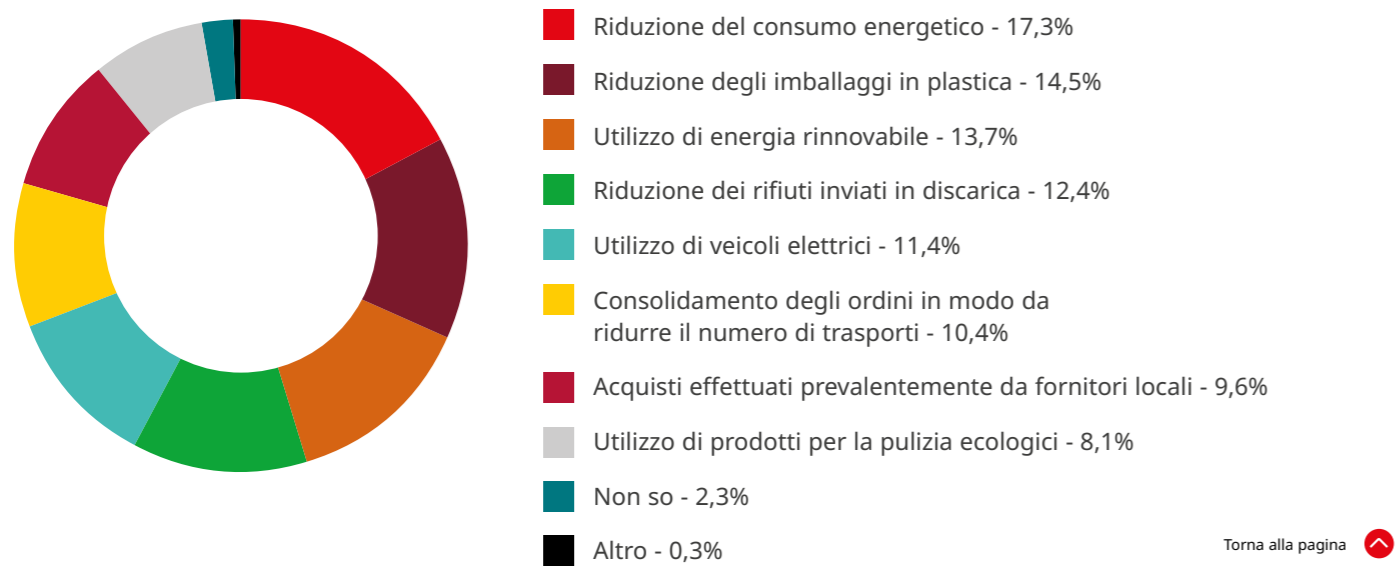


Grafico 18
Quali processi sono stati esternalizzati?



Grafico 17
Il contributo degli acquisti MRO alla sostenibilità aziendale

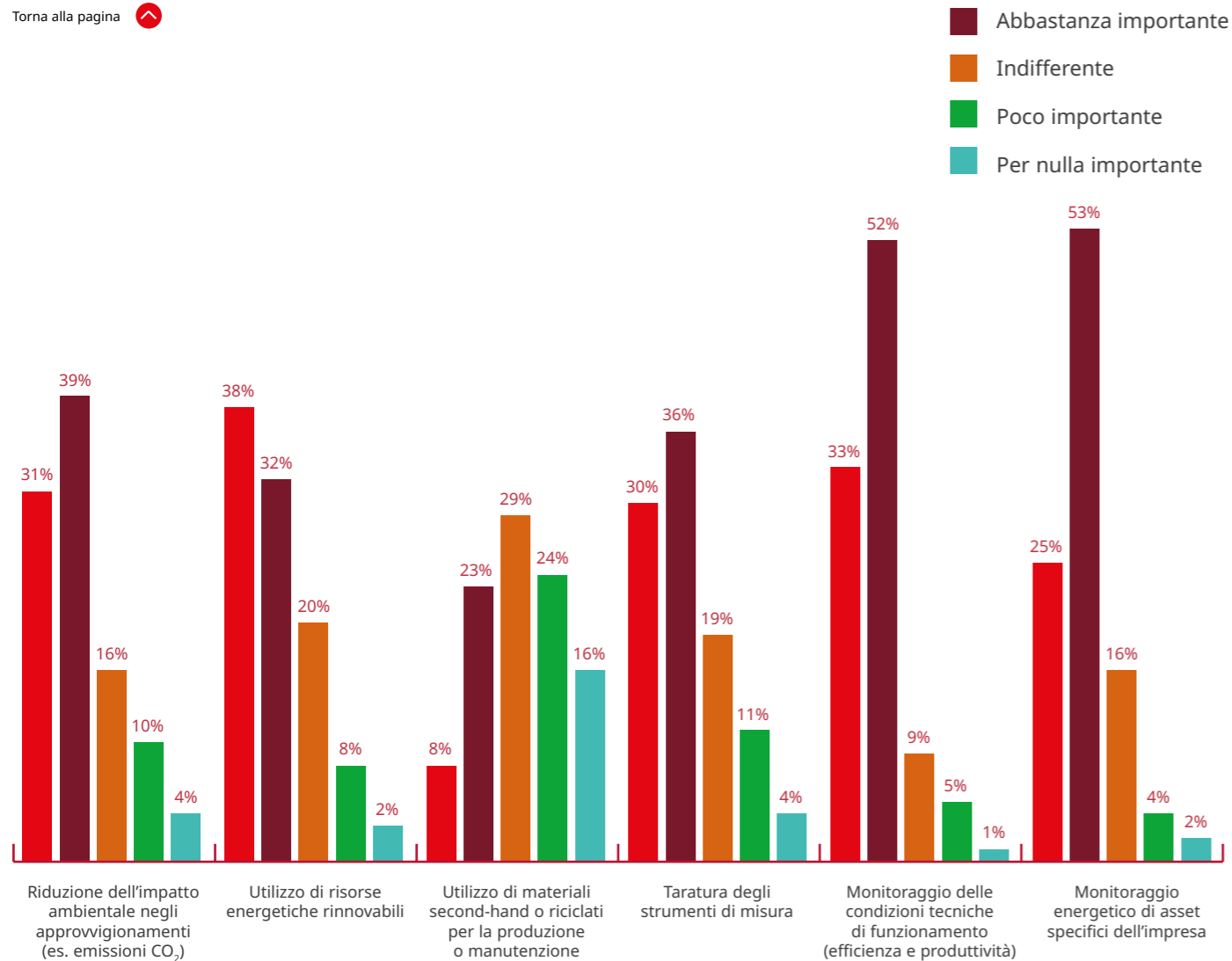


Grafico 19
Quali sono i benefici dell'esternalizzazione di alcuni processi?

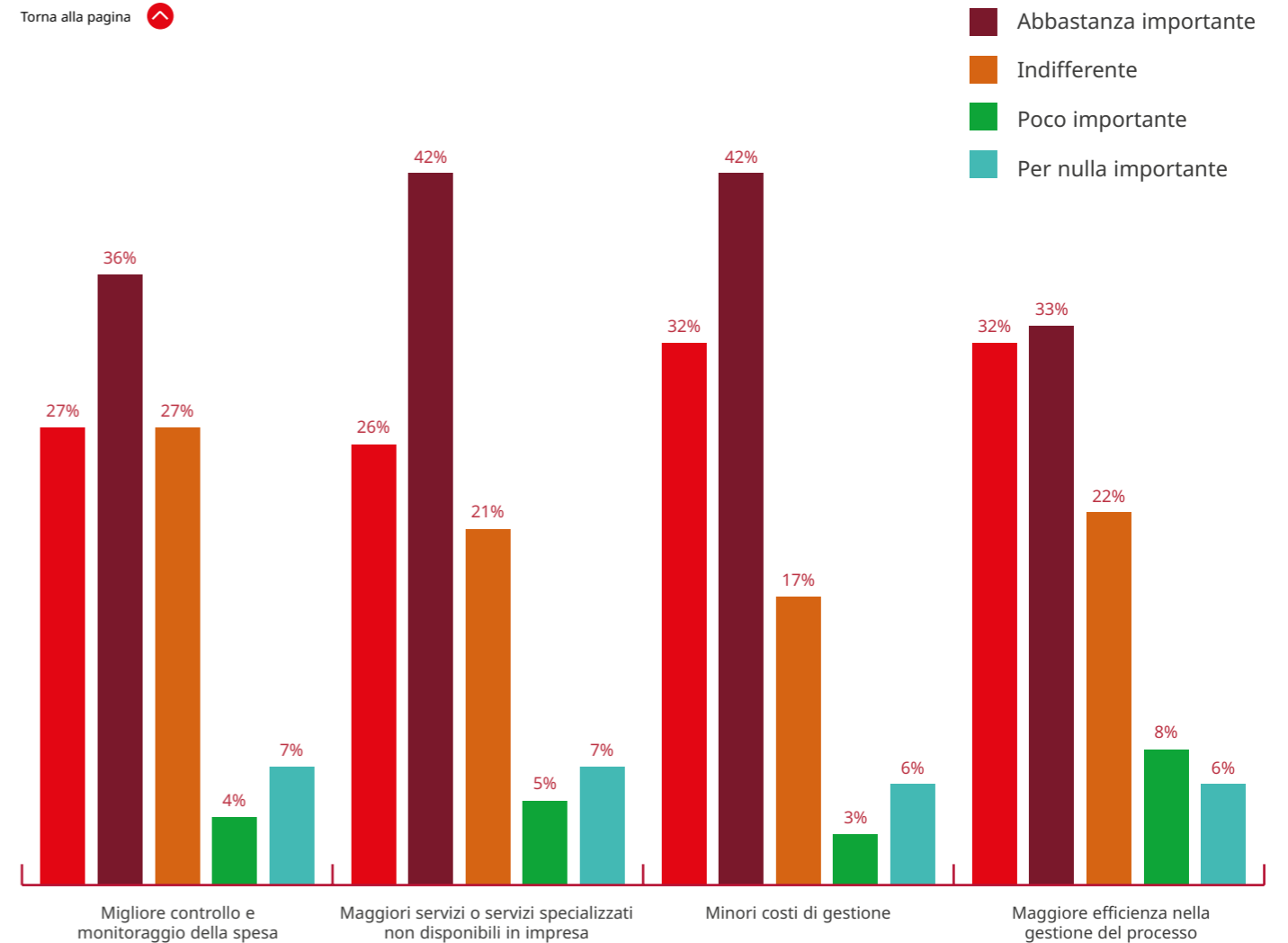
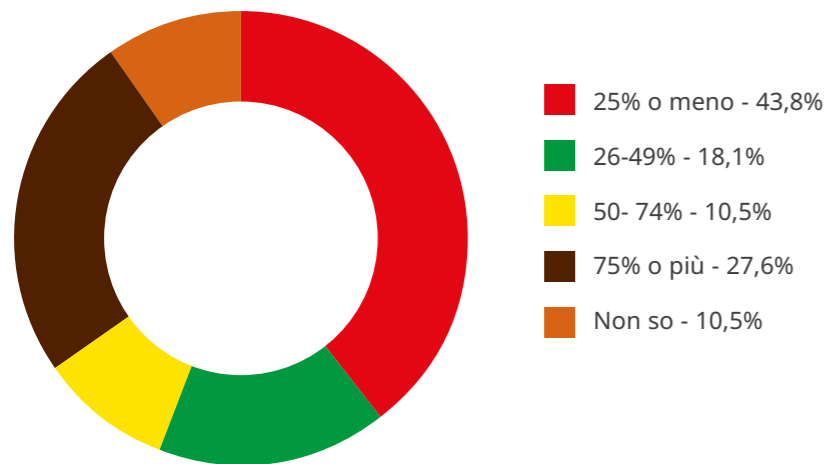
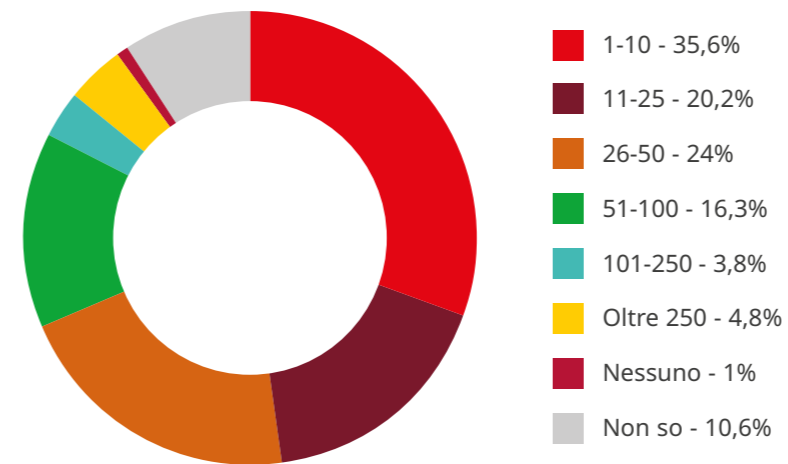


Grafico 20
Quanta percentuale delle attività di Riparazione & Manutenzione viene esternalizzata?



Torna alla pagina

Grafico 22
Quanti fornitori di MRO vengono utilizzati dalle imprese del campione?



Torna alla pagina

Grafico 21
Quanti fornitori vengono utilizzati dalle imprese del campione?

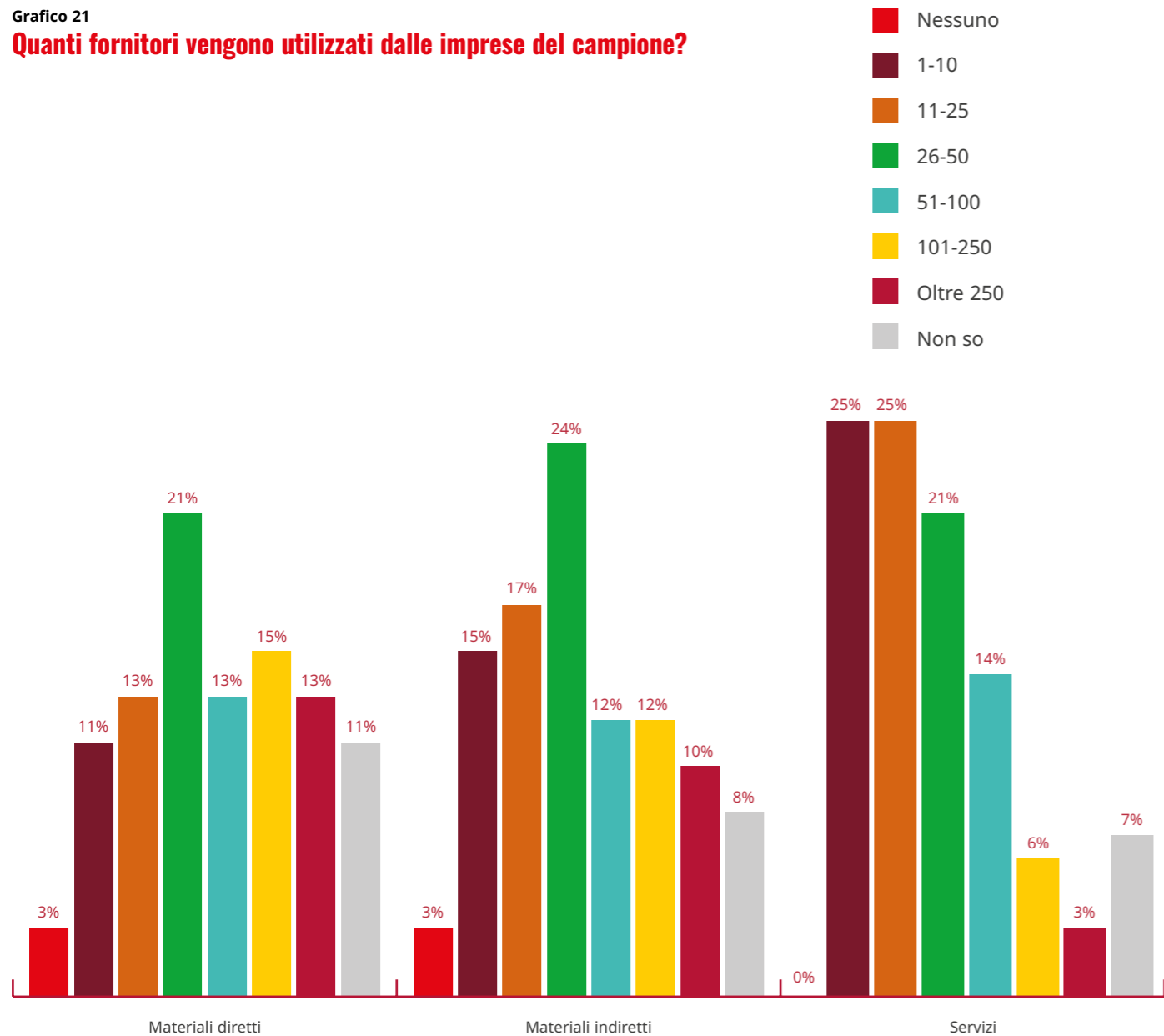
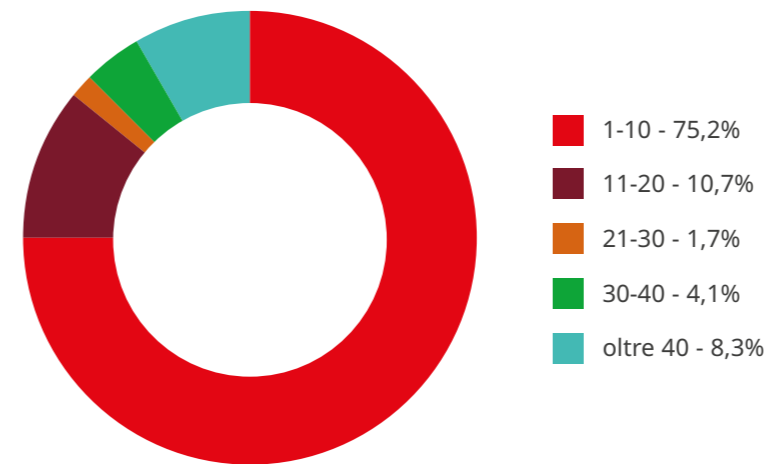
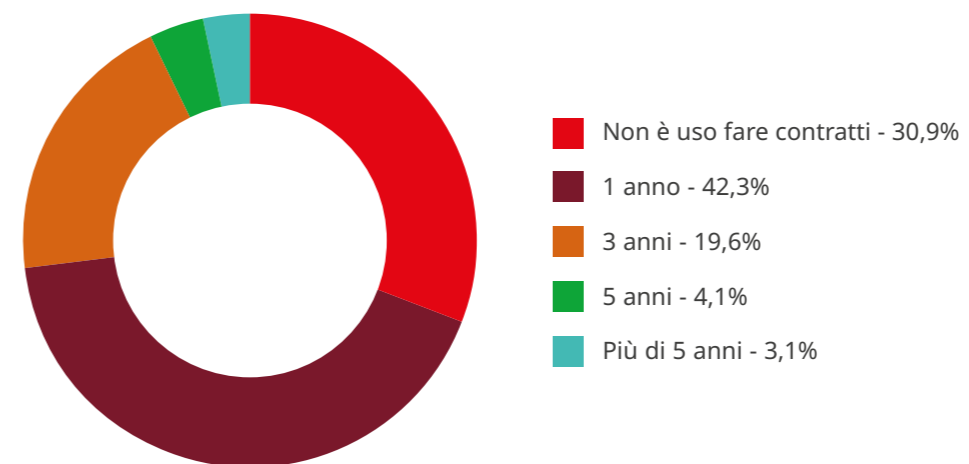


Grafico 23
Quante gare d'appalto di MRO vengono organizzate nell'arco di 1 anno?



Torna alla pagina

Grafico 24
Qual è la durata media di un contratto MRO?



Torna alla pagina



Grafico 25
Uno spaccato sui criteri di selezione dei fornitori di MRO

Torna alla pagina

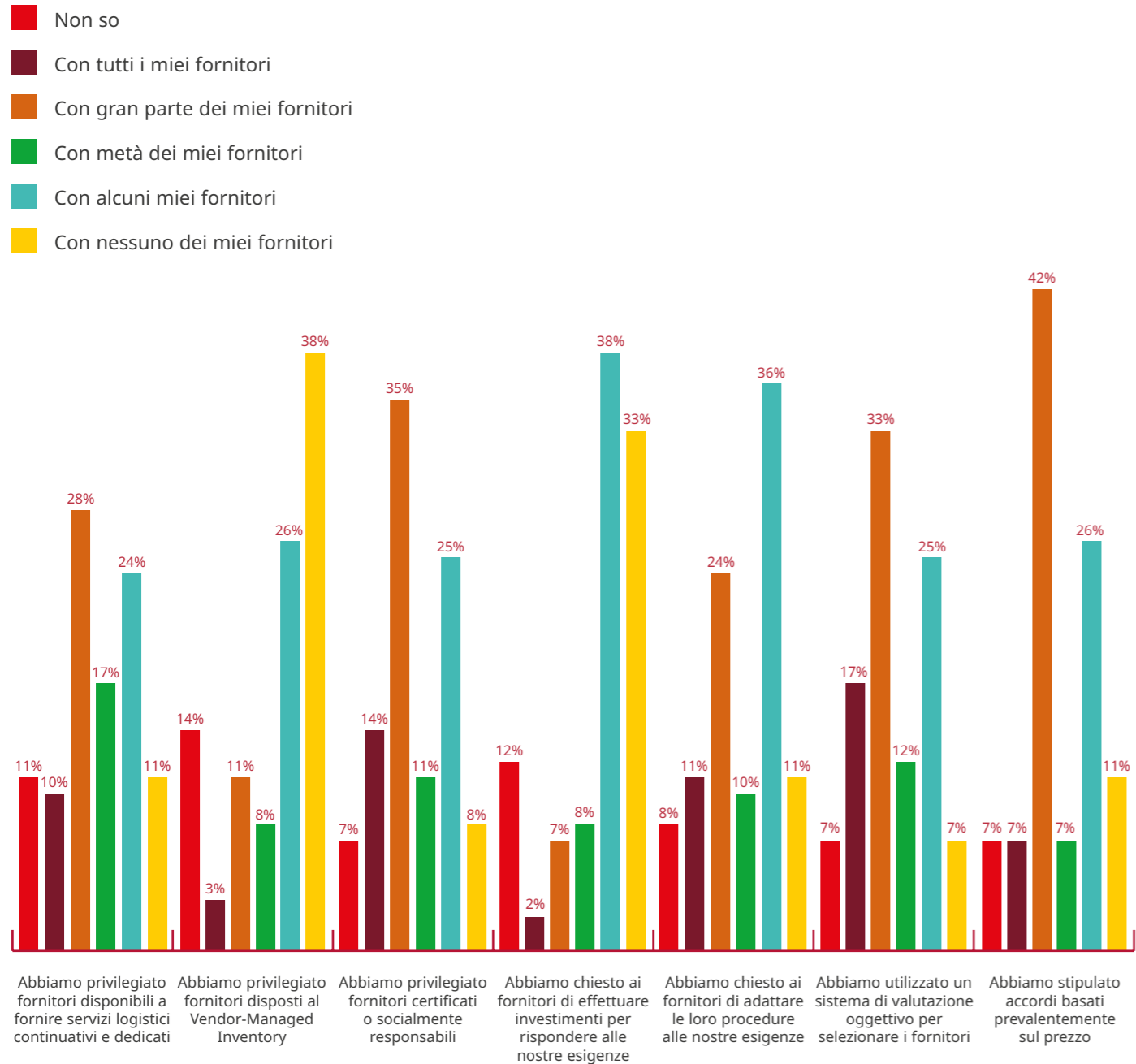


Grafico 26
Una gerarchia degli attributi prestazionali per i fornitori di MRO

■ Molto importante
■ Abbastanza importante
■ Indifferente
■ Per nulla e poco importante

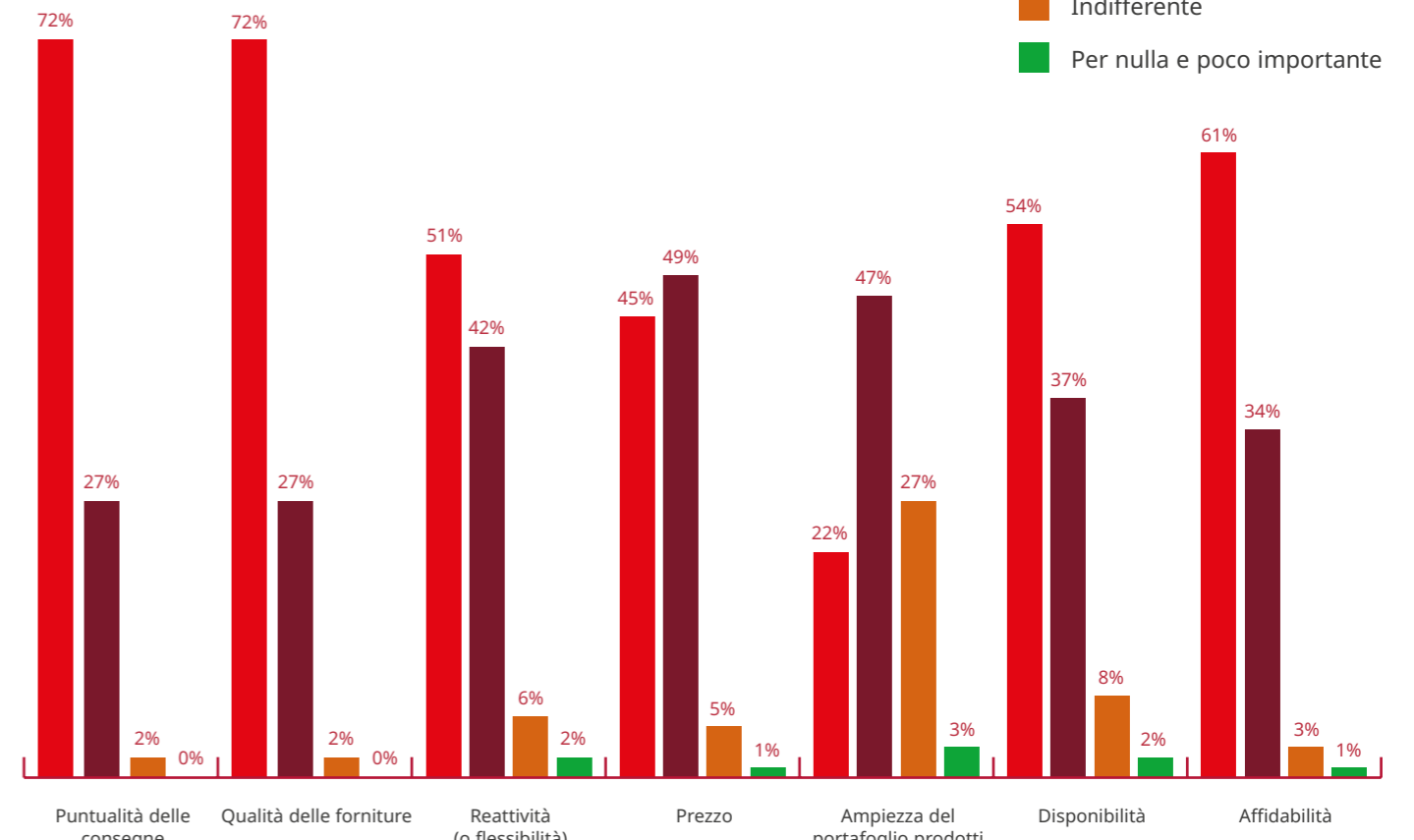


Grafico 27
Il grado di obsolescenza degli asset aziendali

Torna alla pagina

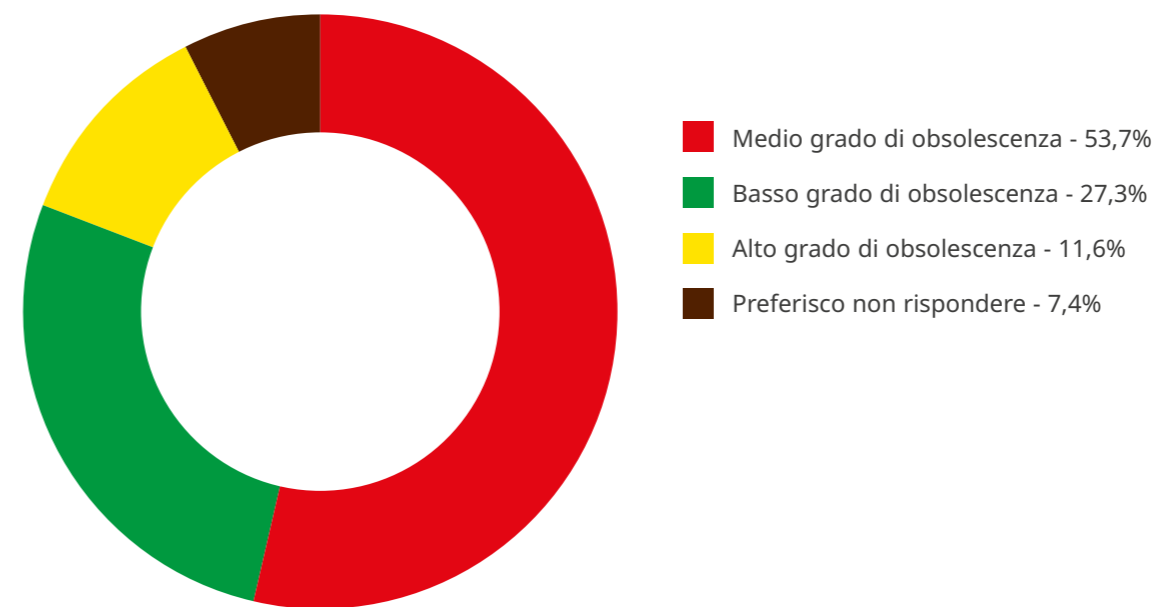


Grafico 28
A distanza di due anni dalla pandemia, cosa è cambiato?

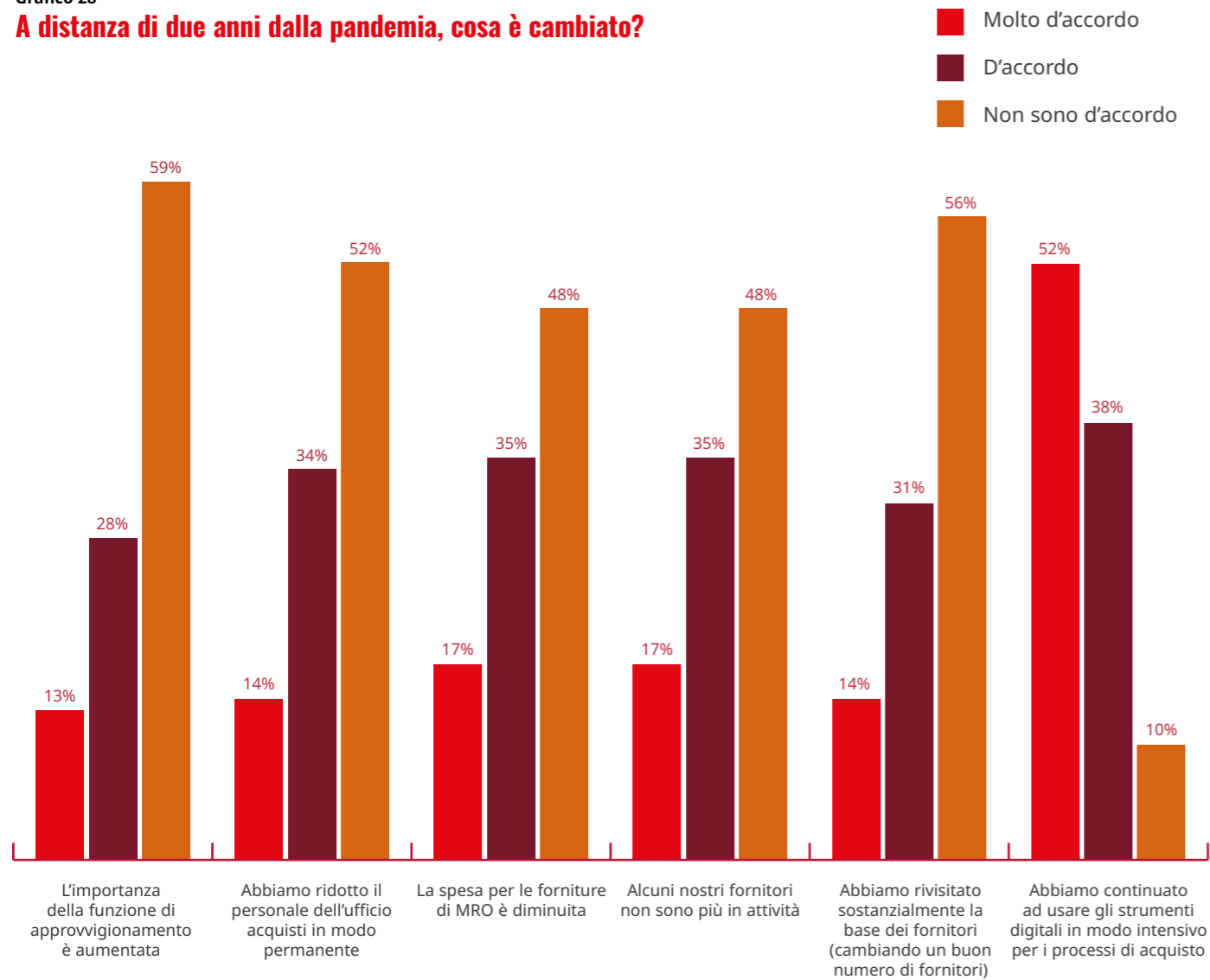
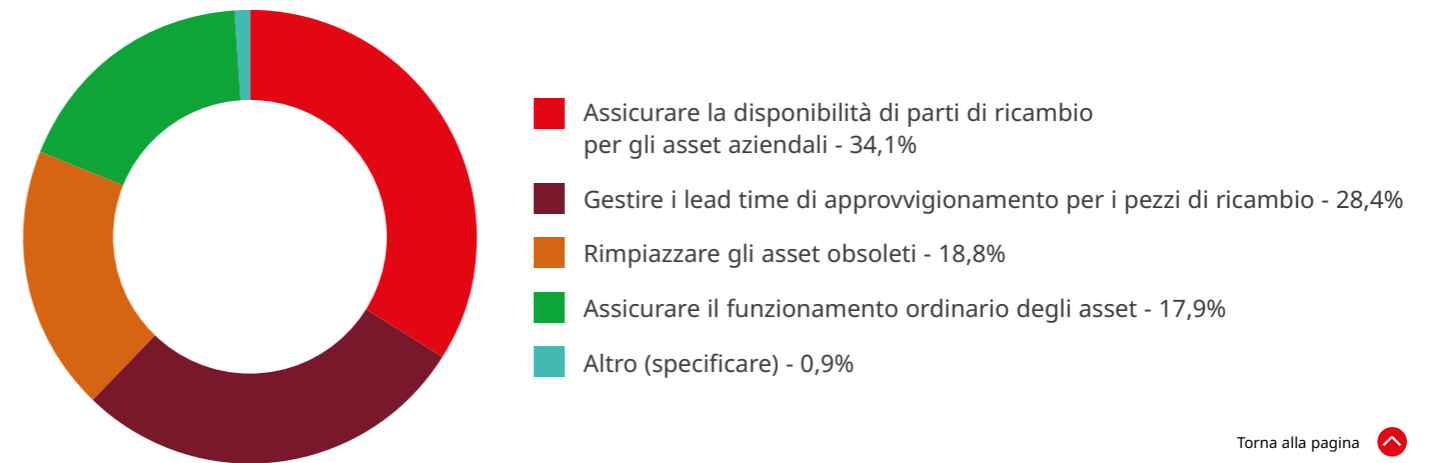


Grafico 30
Pensando ai prossimi 12 mesi, quali sfide si presentano al team di manutenzione e ingegneria aziendale?



Torna alla pagina

Grafico 31
Pensando ai passati 12 mesi, cosa ritieni sia successo al team dedicato agli acquisti?



Torna alla pagina

Grafico 29
Pensando ai prossimi 12 mesi, quali sfide per la funzione acquisti?



Torna alla pagina



IL CAMPIONE DI RIFERIMENTO

Grafico A

Il ruolo aziendale del rispondente

Il grafico A descrive il campione analizzato utilizzando come criterio di classificazione il ruolo dei rispondenti al questionario. Il 62,8% dei rispondenti è occupato nell'area acquisti, il 9% occupa il ruolo di direttore operativo e circa l'8% lavora nella funzione "Manutenzione".

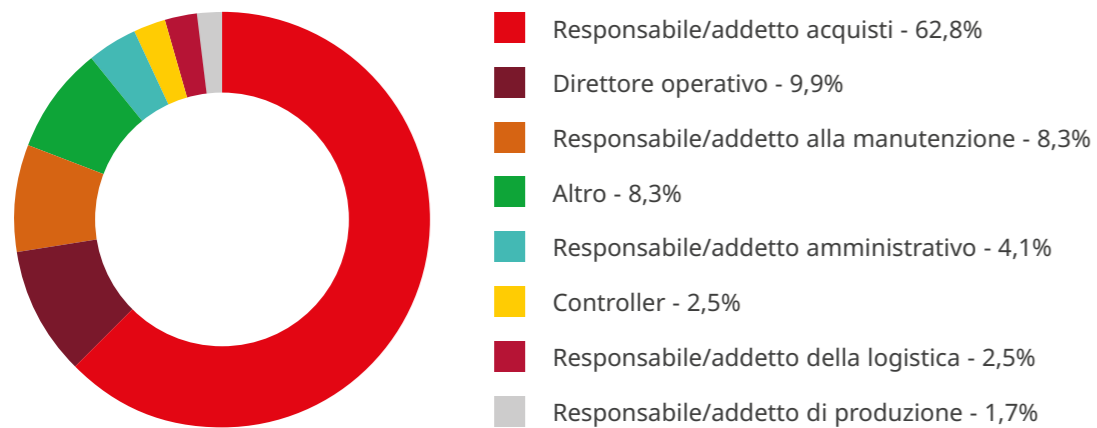


Grafico C

Il numero di dipendenti delle imprese del campione (sedi italiane)

Il 32% del campione è rappresentato da imprese di medio-grandi dimensioni (tra 250 e 999 dipendenti). Solo il 5% delle imprese del campione supera 10.000 dipendenti. I numeri indicati si riferiscono solo alle sedi italiane.

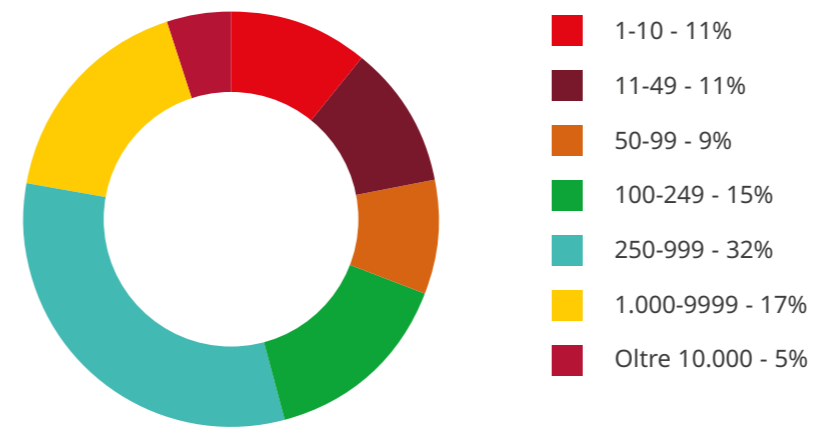


Grafico B

I settori di attività delle imprese del campione

In termini di composizione settoriale, il campione analizzato è abbastanza eterogeneo, con una prevalenza di imprese industriali (70%) su quelle di servizi (30%).

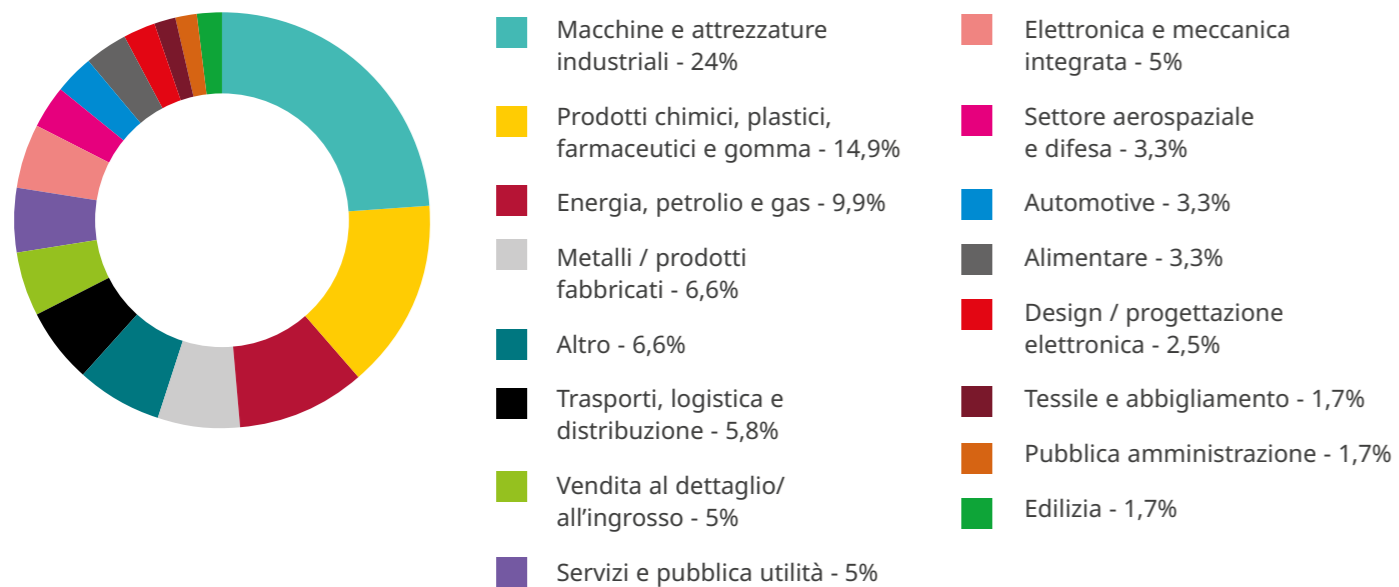
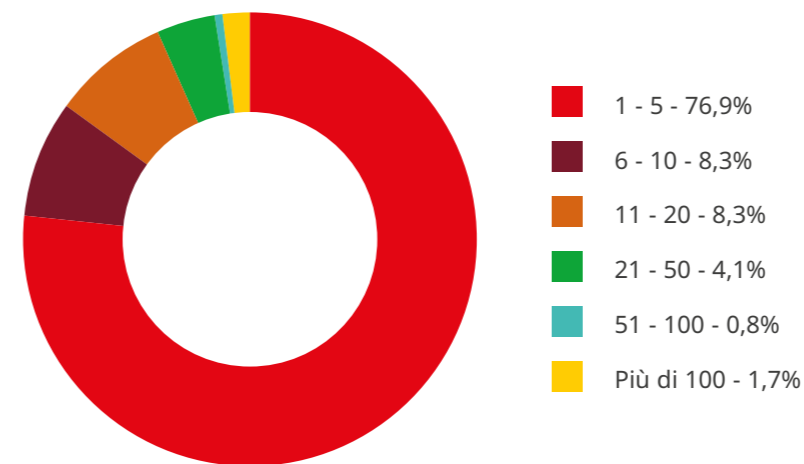


Grafico D

Le sedi operative dell'impresa rispondente (in Italia)

Il 76,9% del campione ha un numero di sedi operative in Italia inferiore a 5 mentre solo l'1,7% ha più di 100 sedi in Italia.



Torna alla pagina

Torna alla pagina



IL CAMPIONE DI RIFERIMENTO

Grafico E
Qual è la percentuale del budget dell'impresa speso in MRO?

In relazione all'oggetto dell'indagine – ovvero gli acquisti MRO – il 21,5% del campione impiega meno del 2% del budget per questa categoria merceologica. Solo il 5,8% investe più del 35% del budget. Risulta interessante il dato secondo il quale il 24,8% del campione non conosce la percentuale del budget dedicata agli MRO.

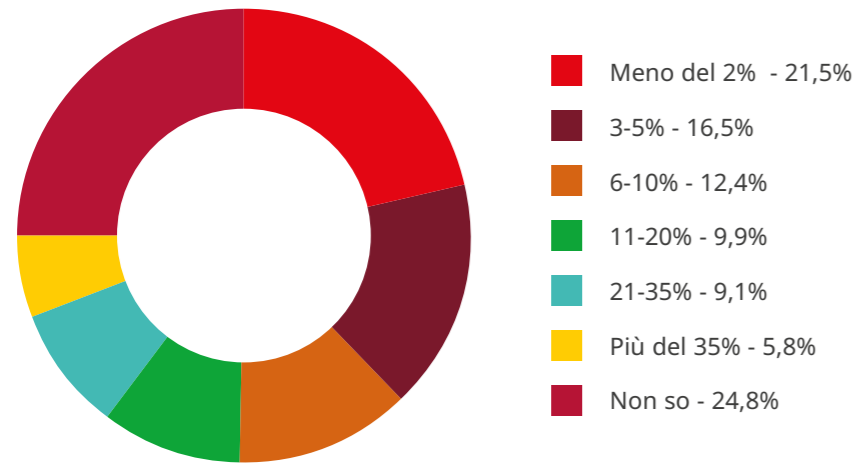


Grafico F
Quanto ha speso approssimativamente la tua azienda in forniture di MRO negli ultimi 12 mesi?

In termini di valore, il 21,5% delle imprese del campione dichiara di aver speso meno di 100.000 Euro per gli MRO negli ultimi 12 mesi. Il 9,1% del campione, invece, dichiara di aver speso più di 5 milioni. Il dato è ovviamente da correlare alla dimensione delle imprese ed al settore merceologico. Lo spaccato è coerente con i grafici dimensionali sopra riportati.

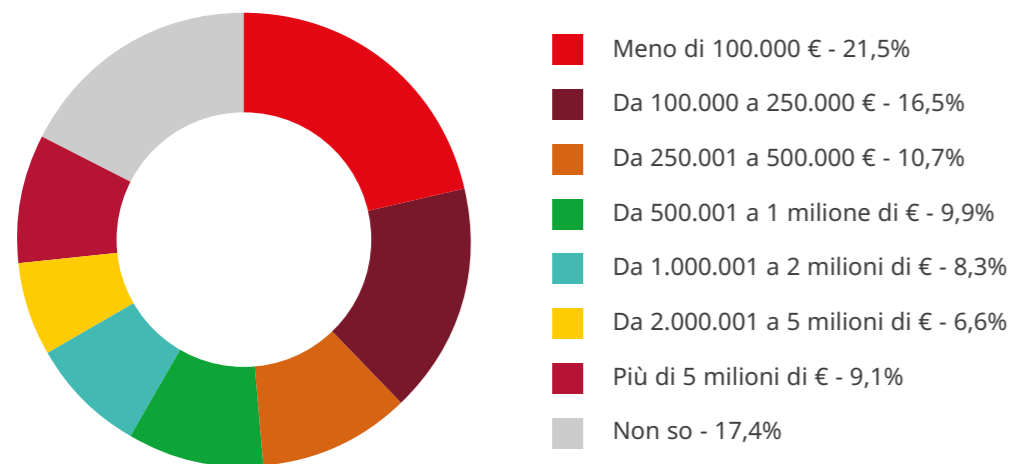
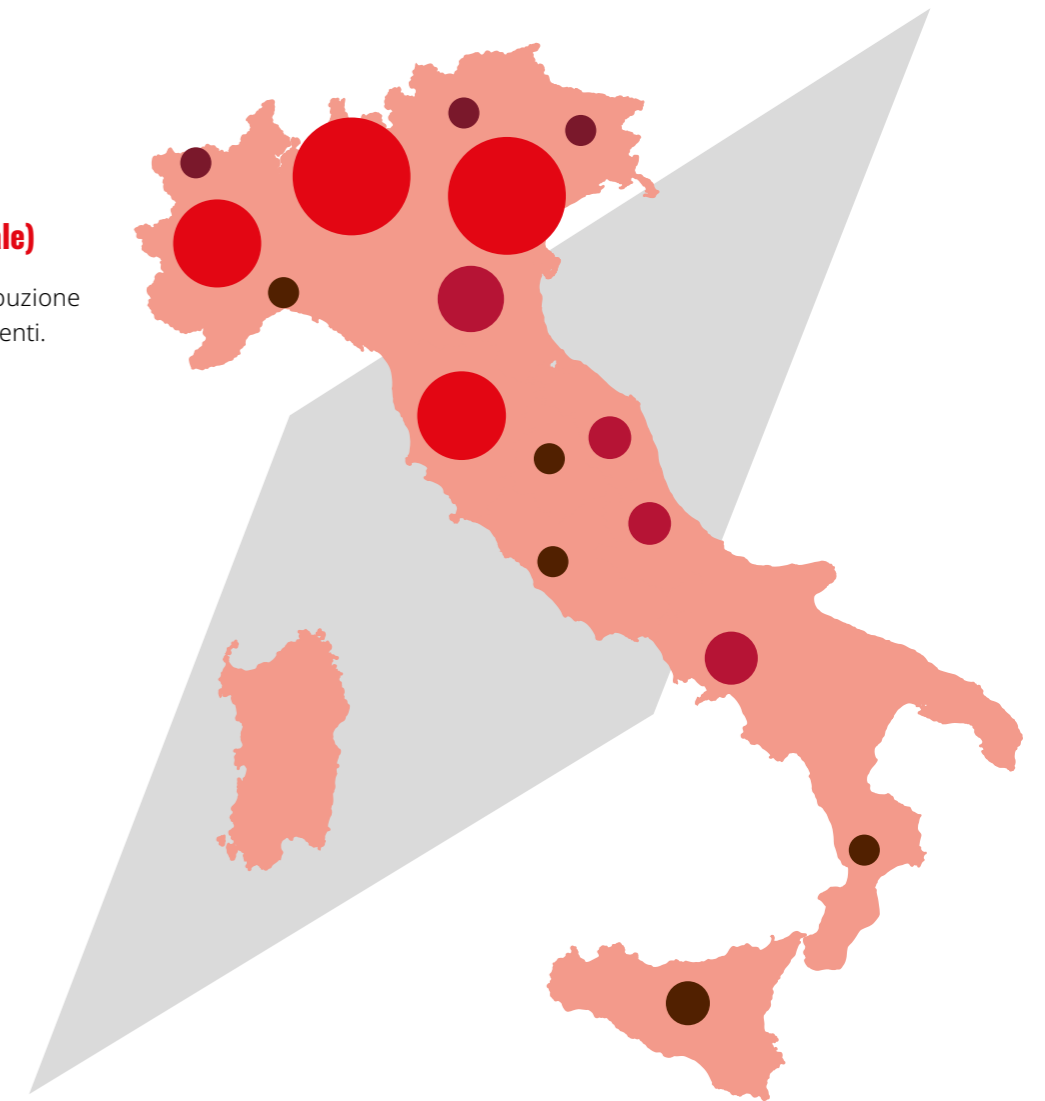


Grafico G
Distribuzione geografica del campione (sede principale)

Il grafico G illustra la distribuzione geografica delle imprese rispondenti.

Torna alla pagina



Torna alla pagina





RS Italia
Viale T. Edison, 110, Edificio C
Sesto San Giovanni (Milano) - Italia



RS Italia

