

GLI APPROFONDIMENTI DI

NETWORK **DIGITAL** 360

5 TREND CHE CAMBIERANNO IL VOLTO DEL PROCUREMENT



in collaborazione con

JAGGAER

INDICE

■ Introduzione	3
■ La resilienza delle filiere e il ritorno a una normalità (che non sarà quella di ieri)	4
■ Come cambieranno gli scenari di mercato	6
■ Procurement e business continuity: quando strategia e tecnologia fanno la differenza	7
■ Gestione dei fornitori: classificazioni e modelli di riferimento	10
■ La trasformazione digitale del ciclo Source-to-Pay	11
■ JAGGAER ONE integra i cinque punti di forza di JAGGAER	12
■ Onboarding dei fornitori e abilitazione dei cataloghi	13



Introduzione

Le previsioni dell'**impatto economico della pandemia in Italia** parlano di perdite tra i **5 e i 7 miliardi di euro** *.

Una condizione che, secondo Morgan Stanley, porterà a **un crollo del Pil italiano del 5,8%**.

Una delle **sfere potenzialmente più a rischio nelle aziende è quella del procurement**. Soprattutto per quanto riguarda i settori con catene di fornitura integrate a livello globale, in cui le filiere sono obbligate a sviluppare con rapidità **nuove strategie per ridurre i margini di rischio e aumentare la flessibilità**.

Mai come ora la tecnologia favorisce **interoperabilità e agilità aziendale**, garantendo una **visione d'insieme della rete di fornitori** e dei mezzi alternativi per **soddisfare le esigenze di approvvigionamento diretto e indiretto**, con sistemi di **gestione del rischio** che abilitano, sempre e comunque, **resilienza e continuità operativa**.

La resilienza delle filiere e il ritorno a una normalità (che non sarà quella di ieri)

Supply chain globali più efficienti ma più vulnerabili. Da sempre rischi sanitari, catastrofi naturali, ma anche guerra dei dazi e fattori sociopolitici impattano sulla globalizzazione delle filiere mettendo a rischio i processi di approvvigionamento. Per questo, nella scelta dei fornitori è fondamentale avere sempre un piano B.

Dimentichiamoci i modelli di produzione e di sviluppo che abbiamo conosciuto fino ad oggi. Dimentichiamoci delle filiere logistico-produttive che, grazie alla globalizzazione, ricercavano nuove economie di scala finalizzate a ridurre i costi del lavoro e dei materiali, portando efficienza nei processi primari, affidandosi a modelli di global sourcing. Dimentichiamoci anche di alcune pratiche lean che, celebrando la razionalizzazione e l'ottimizzazione, hanno spinto le aziende

a ridurre progressivamente le scorte di materie prime, componenti e prodotti finiti lungo la supply chain.

Gli effetti della pandemia sulla resilienza delle filiere sta portando alla luce tutte le vulnerabilità di quei modelli di approvvigionamento che hanno sottostimato i margini di rischio, ordinari e straordinari. È vero che oggi le aziende più colpite sono quelle che hanno scelto la formula del single sourcing, stabilendo delle condizioni di collaborazione di lunga

La gestione del rischio nelle filiere globalizzate

La moderna evoluzione delle catene del valore ha frequentemente portato le aziende a deverticalizzare la supply chain. Il modello di riferimento delega parti crescenti del proprio processo primario a fornitori di primo, secondo e terzo livello, capaci di realizzare in tali attività considerevoli economie di scala o di scopo. Ma funziona solo se nella valutazione dei fornitori si stabiliscono piani di riserva, tenendo in considerazione tutti i fattori di rischio che possono inficiare i meccanismi di approvvigionamento:

- emergenze sanitarie
- calamità naturali
- cambiamenti climatici
- instabilità politica
- instabilità economica
- variazioni dei prezzi



durata con un singolo fornitore per ciascuna merceologia di materiali approvvigionati. Tuttavia, anche chi ha saputo diversificare i fornitori in maniera più lungimirante e strategica, sta accusando il contraccolpo. Dal momento che il COVID-19 ha portato al *lockdown*, la gran parte delle supply chain ha temporaneamente sospeso la produzione mentre i fornitori di servizi logistici non possono più trasportare merci senza problemi, in particolare oltre confine. I viaggi aerei internazionali hanno trasportato una notevole quantità di merci commerciali prima del coronavirus, ma i voli sono diminuiti del 55% dall'inizio della pandemia. I vincoli posti alla mobilità e ai trasporti minacciano la disponibilità dei materiali una volta esaurite le attuali scorte. In tutto questo, le politiche di outsourcing che hanno posto la Cina al centro della maggior parte delle catene di approvvigionamento globali, nel medio e nel lungo termine rendono ancora più arduo stimare i tempi di una ripresa alla normalità. Nella transizione tra la Fase 1 e la Fase 2 le aziende del mondo della produzione che non si sono fermate, stanno comunque lavorando a basso regime a causa delle restrizioni legate a virus che impediscono a tutti i lavoratori di spostarsi verso le fabbriche. Se durante la normale produzione la visibilità sulla catena di approvvigionamento era la chiave dell'efficienza e dell'agilità, quando si verificano interruzioni critiche delle forniture, la visibilità diventa quanto mai cruciale per comprendere l'impatto dell'interruzione sul resto della catena in modo che altri nell'ecosistema possano pianificare e agire, sviluppando percorsi verso nuovi fornitori alternativi.

Quei segnali inascoltati...

Solo nell'ultimo decennio ci sono stati una serie di eventi impreveduti che hanno fatto scricchiolare i modelli organizzativi delle filiere incentrate sul global outsourcing. Qualche esempio?

- Nel 2010 l'eruzione del vulcano Eyjafjallanokull, in Islanda, generò per diverse settimane un'enorme nube di fumo e ceneri che finì per coprire mezza Europa, creando problemi al traffico e ai trasporti di tutto il continente.
- Nel 2011 lo tsunami in Giappone e il disastro nucleare di Fukushima hanno innescato uno shock impreveduto per il mercato automotive mondiale. Le catene di approvvigionamento, infatti, dipendevano da un singolo produttore di componenti di elettronica ma anche dall'unico stabilimento mondiale che produce pigmento per vernici Xirallic. La chiusura degli stabilimenti ha causato un brusco taglio della fornitura globale di microcontrollori (40%), portando a uno stop della produzione di auto in tutto il mondo mentre la clientela di varie case non giapponesi non ha potuto scegliere il colore preferito per la nuova auto.
- Nel 2018 il protezionismo economico messo in atto da Donald Trump ha avuto ripercussioni sul mercato economico mondiale. La guerra commerciale, che ha preso di mira UE, Canada e Messico imponendo dazi del 10-25% sull'acciaio e sull'alluminio esportati negli Stati Uniti, si è estesa alla Cina, che ha dovuto a sua volta sostenere il peso di dazi doganali sull'esportazione dei suoi prodotti. La reazione del governo cinese è stata l'applicazione di dritti doganali punitivi sui prodotti americani importati in Cina, il che ha avuto ricadute economiche significative su molte filiere.

Come cambieranno gli scenari di mercato

ALTERNANZA TRA STOP & GO

Finché non si troverà un vaccino, ci saranno continui stop-and-go della domanda e della produzione legati a eventuali ricadute dei contagi e ai conseguenti brevi periodi di lockdown che serviranno a tenerli sotto controllo. Una dinamica che richiederà molto sforzo alle aziende per diventare resilienti e restare efficienti nonostante questi continui transitori. Dove si potrà, si privilegerà sempre più lo smartworking, che si è confermato una leva strategica della business continuity.

DAL GLOBAL SOURCING AL NEARSHORING

Per fronteggiare la crisi della produzione e dei trasporti ma anche per potenziare la salute e la sicurezza dei lavoratori, le supply chain verranno tutte ridisegnate. Per garantire maggiore rapidità, e soprattutto visibilità e controllo, diventeranno meno globali e più locali. Già da tempo al fenomeno dell'offshoring delle fabbriche verso il Lontano Oriente aveva fatto seguito il reshoring o quanto meno il near-shoring verso fornitori più vicini e maggiormente allineati ai fusi orari e alle regolamentazioni di produzione e consegna nazionali. Tutti questi due fenomeni subiranno una nuova accelerazione. E probabilmente ci spingeranno a investire di più e meglio sul mercato italiano.

GRANULARIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE

Occorrerà ridisegnare le fabbriche, per favorire l'igiene, mantenere la distanza degli operatori, evitare la propagazione degli agenti patogeni, garantire la disinfezione delle superfici e via dicendo. Questo non richiederà solo una diversa disposizione dei layout produttivi, ma certamente spingerà l'automazione tramite l'uso di cobot, veicoli autonomi circolanti nei magazzini ma anche su strada o rotaia. Una delle ricadute possibili potrà essere la progressiva eliminazione del *modello fordista* delle grandi fabbriche con migliaia di tute blu, a favore di *minifabbriche più distribuite sul territorio*, capaci di investire anche sulle tecnologie additive.

DIGITALIZZAZIONE A TUTTO CAMPO

Al di là delle contromisure sanitarie, la premessa indispensabile sarà digitalizzare tutti i processi di approvvigionamento. Eliminando la necessità di usare la carta e la firma manuale a supporto della gestione di ordini, bolle di consegna e fatture, le informazioni messe a sistema consentiranno di velocizzare le procedure e di introdurre meccanismi di controllo, valutazione ed analisi sempre più avanzati a supporto dei processi decisionali. Integrazione e interoperabilità saranno abilitate da un crescente ricorso alle tecnologie che potenzieranno lo smartworking ma anche il controllo a distanza di mezzi di produzione, remotizzando anche molte attività di supervisione dei processi industriali, di manutenzione e perfino di installazione di impianti e macchinari complessi, tramite ad esempio l'impiego di mixed reality.

Procurement e business continuity: quando strategia e tecnologia fanno la differenza

Mettere in condizione l'ufficio acquisti di avere il corretto presidio delle attività da remoto oggi è più che mai fondamentale. Ma come conciliare le esigenze di interoperabilità e integrazione con l'accesso a un'ampia fonte di dati abilitando il neverending scouting?

Il commercio globale sta attraversando uno shock insolito e massiccio. Tutti i Paesi, in particolare quelli in via di sviluppo, accusano le conseguenze dirette dell'interruzione delle catene di approvvigionamento. A essere colpiti sono sia il mercato dell'offerta che quello della domanda. Aggravati dalle restrizioni commerciali, acquirenti e fornitori hanno enormi difficoltà a garantire la loro continuità operativa, mantenendo il flusso di beni e servizi. Quello che è diventato evidente è che non basta avere visibilità a livello di fornitura: è fondamentale condividere dati e comunicare in modo efficace innescando meccanismi altamente reattivi e proattivi. Per l'ufficio acquisti, che gioca un

ruolo chiave per l'attivazione del business, il lockdown non può essere un freno alle attività. L'uso di piattaforme tecnologiche evolute per la gestione degli approvvigionamenti è strategico per la ricostruzione di un sistema commerciale resiliente e agile oggi e domani. L'eProcurement, oltre a rendere non necessari gli spostamenti, consente una riallocazione dello staff da compiti meramente transazionali ad attività capaci di generare vero valore per il business, attivando processi decisionali basati su una più ampia e profonda conoscenza dei mercati e su un'analisi spinta dei dati, abilitando servizi disegnati e distribuiti in funzione delle reali esigenze di clienti e stakeholder.

5 trend topic che cambieranno il volto del procurement

1

DEMATERIALIZZAZIONE: informazioni gestite in house o in cloud e garantite in multicanalità attraverso modalità di accesso via web browser

2

TRACCIABILITÀ: messa a sistema di tutte le attività svolte dall'acquirente e dal fornitore. Il che assicura trasparenza anche in caso di controversie

3

BUSINESS CONTINUITY: persistente disponibilità delle informazioni gestite, grazie a procedure di disaster recovery ad alta affidabilità

4

NEVERENDING SCOUTING: ricerca continua di fornitori grazie all'uso incrociato di più fonti di dati secondo un approccio incrementale

5

ADVANCED ANALYTICS: utilizzo spinto dell'AI a supporto dei processi di elaborazione e valutazione, includendo modalità predittive e prescrittive

Gestione dei fornitori: criteri di classificazione e modelli di riferimento

È necessario abilitare una gestione flessibile e olistica degli approvvigionamenti. In che modo?

Promuovendo l'innovazione, investendo su piattaforme strategiche di gestione dei fornitori che supportano i processi di acquisto in modo più intelligente, strutturato ed economicamente funzionale.

Un'azienda moderna, attiva su scenari globali e nell'attuale contesto super-competitivo, deve possedere un centro acquisti che da mera funzione amministrativa, sia in grado di operare coerentemente non solo rispetto agli obiettivi economico-finanziari ma anche agli obiettivi strategici del business. Se è vero che un approccio di *multiple-sourcing* mitiga l'effetto dell'eventuale fallimento di un fornitore è vero anche che per garantire la gestione del rischio è necessario adottare un sistema coerente di *neverending scouting*. In un ecosistema in cui i fornitori diventano partner strutturali dei principali processi

aziendali, dallo sviluppo prodotto fino ai servizi di assistenza al cliente, la gestione del sistema di fornitura deve cambiare completamente. Ottimizzare costo, qualità e tempo su uno specifico perimetro di attività (componente, commodity, divisione e via dicendo) non basta. È necessario ampliare la prospettiva: al raggiungimento degli obiettivi aziendali di breve (budget) e medio (piano) periodo, che pure sono fondamentali, si affianca la questione essenziale della sostenibilità del modello di business di fronte ai cambiamenti che si verificano incessantemente in modi e con tempistiche non predicibili.

Classificazione dei fornitori*

- fornitori abituali (nearshoring)
- fornitori abituali (offshoring)
- fornitori nuovi
- fornitori potenziali
- fornitori qualificati con riserva
- fornitori sospesi
- fornitori non qualificati

Fattori di valutazione

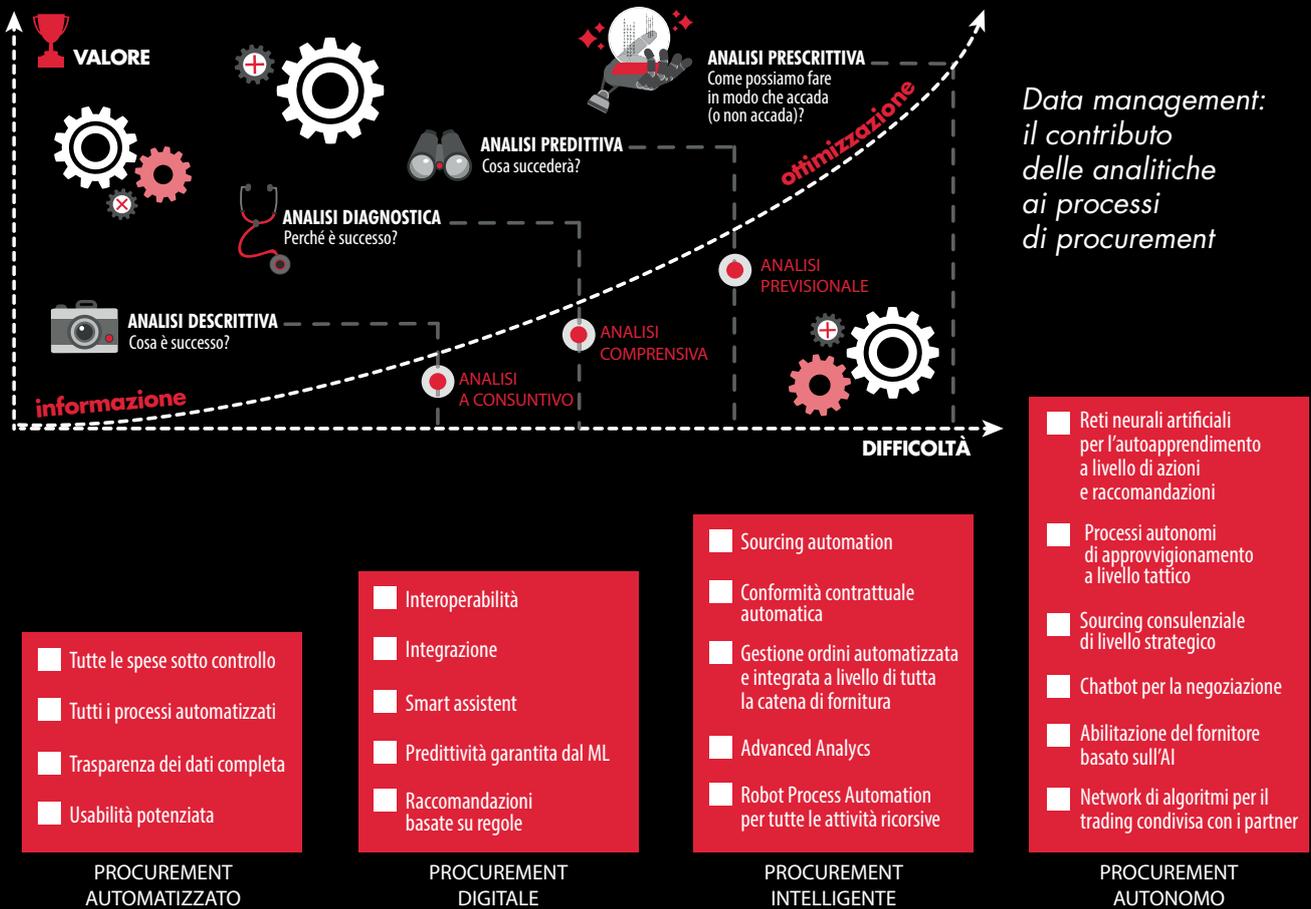


* Per tenere sotto controllo il processo di qualificazione dei fornitori vanno monitorati:

. numero totale dei nuovi fornitori registrati nel corso dell'anno

. percentuale dei fornitori che hanno ottenuto una valutazione continua positiva, positiva con riserva e negativa

. voto medio relativamente alla valutazione periodica dei fornitori



L'evoluzione del procurement in chiave digitale

L'eProcurement automatizza e formalizza la gestione dei contratti di fornitura, integrando un sistema di monitoraggio del rischio in un unico ambiente online. Oltre a ridurre i rischi operativi, la tecnologia permette alle aziende di monitorare sistematicamente una pluralità di istanze come obblighi contrattuali, esposizioni, scadenze, modifiche rinnovi, recessioni e via dicendo. In questo modo si aumenta la visibilità sull'intero ciclo di vita del contratto, riducendo il rischio di operare senza le corrette coperture contrattuali. Tra i plus delle soluzioni automatizzate, infatti, c'è la qualità di una reportistica dettagliata ma anche la possibilità di avvalersi di sistemi di valutazione e segnalazione supportati dall'Intelligenza Artificiale e dal Machine Learning. Grazie all'uso di algoritmi evoluti, l'ufficio acquisti può avvalersi

di criteri di valutazione multipli di tipo descrittivo, diagnostico, predittivo e prescrittivo, con una visualizzazione dei dati sempre chiara e immediata, per uno spend management allo stato dell'arte. Inoltre, grazie a un sistema centralizzato, l'archiviazione documentale è protetta e sicura, offrendo massima flessibilità nel recupero delle informazioni. In questo modo è possibile gestire con efficienza le revisioni contrattuali e monitorare i vari flussi approvativi. È così che l'ufficio acquisti aumenta la visibilità e il controllo sulla filiera, identificando immediatamente canali alternativi al subentrare di una crisi legata a default finanziario, avarie tecniche degli impianti produttivi, problematiche geopolitiche, modifica di leggi e/o regolamenti, calamità naturali, emergenze sanitarie e così via. Facendo la differenza nel presente e nel futuro.

La trasformazione digitale del ciclo Source-to-Pay

JAGGAER ONE è una piattaforma che offre un approccio olistico ai meccanismi di source-to-Pay, triangolando sourcing, procurement e gestione dei fornitori.

In funzione dei ritmi e delle priorità di ciascuna azienda, le diverse soluzioni sono attivabili in maniera indipendente,

Sourcing, gestione contratti, eProcurement, gestione della catena di fornitura e pagamento: il ciclo di acquisto implica numerosi processi e coinvolge molti soggetti, ognuno dei quali con problematiche specifiche.

Per gestire così tanti livelli di complessità (variabili in funzione degli obiettivi di business, dei profili di spesa, della geografia aziendale, delle specifiche categorie di acquisto e di altri fattori critici) serve una soluzione completa, in grado di soddisfare le specifiche esigenze dell'azienda e di generare valore lungo tutto il processo. Ma soprattutto, serve una soluzione che garantisca la totale interoperabilità dei

dati, dei processi e dei flussi operativi, offrendo la massima agilità con il minimo del rischio. JAGGAER abilita la trasformazione in chiave digitale dell'intero ciclo Source-to-Pay, per tutti i tipi di spesa, mediante soluzioni modulari offerte attraverso una piattaforma unificata e facilmente integrabile con i sistemi ERP.

Leader globale nel settore dello spend management da oltre 20 anni, JAGGAER consente alle aziende di consolidare e tenere sotto controllo le attività del ciclo Source-to-Pay attraverso JAGGAER ONE, una piattaforma unificata che trasforma la gestione della spesa in valore aggiunto.



JAGGAER ONE integra i cinque punti di forza di JAGGAER:

1

COMPLETEZZA E PROFONDITÀ

JAGGAER ONE offre le soluzioni "best-in-class" necessarie per ogni attività di pianificazione, esecuzione, analisi e compliance della spesa ottimizzando, in chiave digitale, la gestione di ogni strategia e categoria di spesa, dalla diretta all'indiretta, compresi servizi, trasporti e capex.

2

SOLUZIONI SU MISURA PER I DIVERSI SETTORI

JAGGAER abbina soluzioni modulari e flessibili a una profonda conoscenza verticale delle diverse industry, per soddisfare esigenze di business, di categorie di acquisto e di processo anche molto specifiche come, ad esempio, quelle del settore pubblico.

3

ABILITAZIONE DEL NETWORK FORNITORI

Il servizi chiavi in mano offerti da JAGGAER per l'onboarding dei fornitori e l'abilitazione dei cataloghi garantiscono un migliore controllo della spesa, una maggiore conformità contrattuale e una collaborazione più efficiente con i fornitori nell'ambito delle attività di acquisto quotidiane.

4

RISULTATI BASATI SUL VALORE

JAGGAER, grazie a soluzioni personalizzabili, flessibilità della piattaforma e servizi, mette a disposizione delle funzioni di sourcing e procurement gli strumenti per elaborare strategie e conseguire risultati sostenibili, creando valore aggiunto per tutti gli stakeholders.

5

AUTOMAZIONE

JAGGAER ONE offre soluzioni automatizzate che consentono di risparmiare tempo da dedicare alle attività più remunerative e gratificanti a livello professionale.

**Insieme, questi
cinque punti di forza
sono alla base del concetto
di procurement simplified**



Onboarding dei fornitori e abilitazione dei cataloghi

La soluzione JAGGAER ONE offre un servizio completo di onboarding dei fornitori per l'abilitazione dei cataloghi. JAGGAER ONE Supplier Network, infatti, fornisce un punto di accesso diretto per la gestione delle attività di spend management. Il servizio di abilitazione dei fornitori consente di eseguire l'intero processo di onboarding integrando i fornitori selezionati all'interno della rete, mettendo a disposizione relative informazioni e cataloghi, per efficientare al massimo la conformità della spesa. Con una rete di fornitori unificata e un portale fornitori semplice ma robusto, sarà più facile garantire una migliore interazione e performance più elevate da parte dei fornitori, che collaborano con l'azienda tramite il Supplier Network senza alcun costo, potendo fornire e gestire i dati necessari all'azienda cliente in autonomia, accedendo a eventi di sourcing e contratti, ricevendo e rispondendo agli ordini di acquisto, inoltrando e tracciando le fatture, conformemente alla normativa, e collaborando ai piani di sviluppo. Supplier Enablement Service, il servizio di abilitazione dei fornitori di JAGGAER, mette a disposizione dei fornitori un partner professionale ed efficiente per la gestione di onboarding e cataloghi. Ciò riduce i costi di queste attività che, insieme all'integrazione tra sistemi, generano solitamente costi significativi. Il servizio di abilitazione dei cataloghi offerto da JAGGAER ti aiuta ad avere più controllo sulla spesa, maggiore conformità contrattuale e una collaborazione più efficiente con i fornitori in tutte le attività di procurement quotidiane.

Servizi, integrazione e supporto

Diversamente da altri provider, JAGGAER è indipendente e compatibile con qualsiasi sistema ERP. La piattaforma JAGGAER ONE si integra perfettamente con i principali sistemi ERP di mercato, offrendo un ecosistema di integrazione semplificato, che sottende tutte le soluzioni JAGGAER, comprensivo di protocolli di continuità e sicurezza. JAGGAER supporta integrazioni ERP basate su SOAP e CSV, tutte gestite dal nostro Professional Services team. Inoltre, i connettori SAP sono pronti all'uso e realizzati con tecnologia SAP brevettata in modo da accelerarne l'introduzione. Applicativi di alta qualità, abilitati da una piattaforma integrata, robusta e supportata da servizi idonei, sono i fattori che garantiscono un rapido ritorno dell'investimento, riducendo il TCO e garantendo agli utenti un'esperienza di eccellenza. JAGGAER mette a disposizione dei propri clienti il supporto di customer success managers dedicati, che agevolano il rapido ottenimento di questi vantaggi. Le soluzioni JAGGAER si integrano con oltre 40 applicazioni ERP, dai sistemi leader sul mercato a piattaforme di nicchia, anche in cloud. JAGGAER supporta centinaia di aziende nell'integrazione con i sistemi ERP in uso, indipendentemente dalla piattaforma utilizzata.

**Pensi di avere troppi fornitori?
Sai quali sono i fornitori con cui spendi di più?
I tuoi fornitori più importanti sono conformi
gli standard aziendali e compliant
con ogni requisito di legge?**

**Con JAGGAER ONE non è più necessario perdere
tempo per consultare manualmente
i dati di spesa, alla ricerca di andamenti, lacune
e discrepanze.**

**Grazie alla soluzione Spend Analytics,
l'intero processo è automatizzato e i dati sono
agevolmente disponibili in un concentrato di
informazioni che supporta e facilita le decisioni
riguardanti sourcing e fornitori.**

JAGGAER 

Milano, Italia
Via Rombon 11
20134 Milan
Phone: +39 02 210 512 1
marketing.it@jaggaer.com

NETWORK **DIGITAL** 360

Network Digital360 è il più grande network in Italia di testate e portali B2b dedicati ai temi della Trasformazione Digitale e dell'Innovazione Imprenditoriale. Ha la missione di diffondere la cultura digitale e imprenditoriale nelle imprese e pubbliche amministrazioni italiane e di fornire a tutti i decisori che devono valutare investimenti tecnologici informazioni aggiornate e approfondite. I portali del Network sono oltre 50, tra cui: AgendaDigitale.eu, AI4Business, BigData4Innovation, Blockchain4Innovation, CorCom, Cybersecurity360, Digital4Executive, Digital4Trade, EconomyUP, Internet4Things, PagamentiDigitali, StartupBusiness, ZeroUno. Il Network è parte integrante di Digital360HUB, il polo di Demand Generation di Digital360 Group, che mette a disposizione delle tech company un'ampia gamma di servizi di comunicazione, storytelling, P.R., content marketing, marketing automation, inbound marketing, lead generation, eventi e webinar.