



La sfida del direct procurement

Utilizzare un tool pensato per gli acquisti indiretti anche per il direct procurement non è una scelta vincente. E' necessaria una soluzione più precisa che riconosca le specificità del procurement diretto



Oggi quasi tutti i provider dichiarano di offrire una “suite di soluzioni” per i processi di procurement che consente di migliorare le performance in tale ambito. Come è successo ad esempio per l’azienda X che sta risparmiando più del 10% anno dopo anno nelle sue “n” categorie principali. Ma si può garantire lo stesso risultato per tutte le aziende?

In realtà non tutte le categorie sono uguali e nemmeno le suite a supporto dei processi di sourcing e procurement lo sono. Alcune sono progettate su misura per acquisti indiretti, per prodotti CPG (consumer packaged goods), per MRO (maintenance, repair and operations), per trasporti e funzionano bene in queste categorie.

Ma sono pochissime le soluzioni pensate davvero appositamente per l’approvvigionamento di componenti e materie prime necessarie per supportare la produzione e i processi correlati. In questi processi il costo è solo uno dei molteplici fattori chiave da considerare, fra cui la

compatibilità dei materiali o dei componenti, la conformità, la qualità, l’affidabilità e la CSR (corporate social responsibility). Tutto ciò che una piattaforma per gli acquisti indiretti deve supportare sono articoli e lotti, ma l’approvvigionamento diretto per la produzione richiede una ripartizione dettagliata dei costi dei materiali in una distinta base multilivello, che non è supportata nella maggior parte delle piattaforme progettate per l’approvvigionamento indiretto. E questa è solo la punta dell’iceberg.

L’approvvigionamento per la spesa indiretta può essere fondamentale e strategico per le organizzazioni, ma una decisione sbagliata sulla spesa indiretta non sempre ha un impatto tangibile sui tuoi clienti. Decisioni inadeguate in materia di approvvigionamento diretto hanno provocato problemi molto seri in diverse occasioni. Quale miglior motivo per essere sicuri di avere la giusta piattaforma di sourcing?

01 |

Indirect Procurement: ottimizzazione dei costi

Le funzionalità principali dei tool di eProcurement sono

- Analisi della spesa
- Supplier network
- RFX/e-Auction
- Aggiudicazione e contratto
- Gestione delle richieste e degli ordini
- Gestione fatture e ricevute
- Gestione dei pagamenti e delle tasse

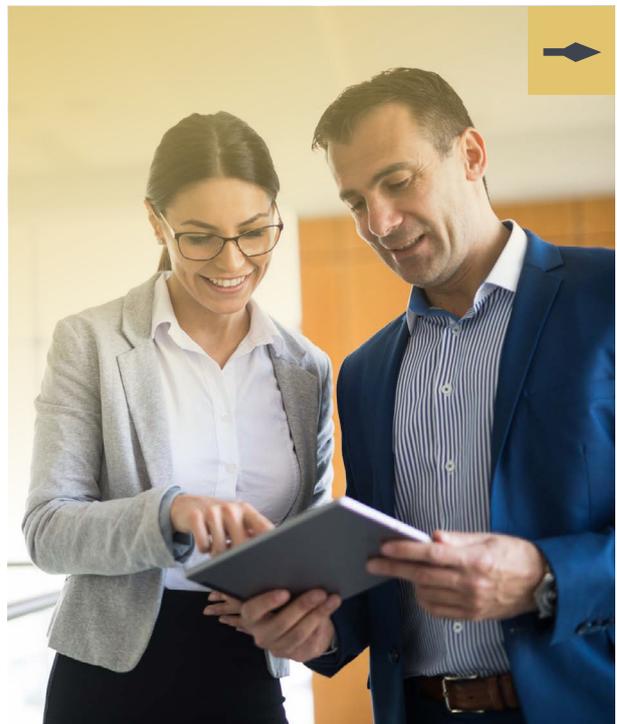
Il processo di approvvigionamento standard si divide in 5 fasi:

- Analisi delle categorie di spesa
- Strategia di sourcing per categoria
- Identificazione e invito dei fornitori
- Esecuzione della strategia di negoziazione
- Aggiudicazione e contratto

E conosciamo anche i punti di forza di ogni fase la tecnologia su cui si basano.

Analisi della spesa centrata sulla categoria

- Spesa totale e volume per fornitore, area geografica, categoria e prodotto
- Cambiamenti, tendenze e costi di spedizione/inventario associati anno dopo anno



Sourcing, Category Management e aste

- Approvvigionamento per prodotto, lotto e raccolta di lotti
- Ripartizione dei costi in unità, trasporto, tariffa, imposta e relativi costi indiretti
- Pesi e formule semplici per confrontare le offerte tra i fornitori
- Asta inglese, olandese e giapponese
- Mascheramento, incrementi temporali automatici, feedback in tempo reale e altri meccanismi utili per aste in tempo reale

Database fornitori potenziato con la gestione delle informazioni

- Portale fornitori, (auto) registrazione e gestione dei dati
- Scorecard di valutazione, monitoraggio KPI
- Individuazione e comunicazione dei fornitori

Aggiudicazione e contratto

- Creazione del contratto
- Gestione del contratto
- Archivio contratti, indicizzazione dei metadati e ricerca
- Avvisi e gestione delle tappe fondamentali

Tutte queste funzionalità sono più che valide per il procurement di beni e servizi indiretti e talvolta sono stati utilizzati anche per categorie dirette. Ma sono davvero adatte per gli acquisti diretti?



02 |

Direct Procurement: una soluzione unica incentrata sul fornitore per le categorie critiche

Nella sezione precedente abbiamo esaminato il ciclo di vita classico del procurement, che non è cambiato molto dall'introduzione delle prime soluzioni di e-Sourcing ed e-Procurement alla fine degli anni '90. Ha funzionato benissimo quando è stato introdotto, ma, con il passare del tempo, queste soluzioni progettate principalmente per gli indiretti hanno iniziato a mostrare i propri limiti nei processi di acquisto dei materiali diretti.

Per quale motivo? Innanzitutto, queste soluzioni non soddisfano alcuni dei requisiti chiave per la gestione del procurement diretto. Questi requisiti, se sono supportati, lo sono solo in misura limitata in sistemi per la pianificazione delle risorse di produzione (MRP), sistemi per la gestione dell'inventario (IMS) o nei sistemi di produzione disponibili solo per pochi e non utili per i team di sourcing e procurement.

Discuteremo questi requisiti in dettaglio, ma prima dobbiamo sottolineare che queste soluzioni non supportano il ciclo di approvvigionamento diretto in modo adeguato.

I fornitori devono soddisfare specifiche rigorose quando si acquistano componenti per la produzione rispettando livelli minimi di qualità e affidabilità, poiché l'arresto di una singola linea di produzione può costare più di quanto un'organizzazione potrebbe mai sperare di risparmiare anche con la migliore negoziazione.

Qualità, affidabilità, sicurezza, consegna, ecc. dipendono tutte dal fornitore e dalle sue prestazioni. Quando si analizzano tutti i requisiti e i rischi legati all'approvvigionamento diretto di materie prime e di componenti, il fattore più importante non è sempre il costo.

Il ciclo di vita del fornitore e dell'approvvigionamento, che tradizionalmente ruotava attorno a tecnologie di riduzione ed eliminazione dei costi, ora deve ruotare attorno a tecnologie di gestione del ciclo di vita del fornitore.

RFX, contratti e analisi spesso assumono un ruolo secondario rispetto alle tecnologie per l'identificazione dei



fornitori, la qualifica, l'onboarding, il monitoraggio delle informazioni, la gestione delle prestazioni, lo sviluppo, la gestione delle relazioni e l'innovazione. Il processo di approvvigionamento, che era fortemente guidato dalla tecnologia, diventa ora un processo di gestione dei fornitori in sei fasi:

- Qualifica dei fornitori
- Qualifica della fornitura
- Strategia di negoziazione con i fornitori
- Onboarding dei fornitori
- Gestione dei fornitori
- Sviluppo dei fornitori

E ciascuna di queste fasi richiede capacità speciali non presenti nelle piattaforme di sourcing tradizionali

per un'esecuzione di successo.

Qualifica e conformità di fornitori e forniture

La qualifica richiede un'analisi completa a 360 gradi basata su informazioni di mercato interne ed esterne. Le caratteristiche principali includono:

- Informazioni integrate sul mercato dell'offerta fino all'analisi a livello di SKU (scoperta delle fonti (produzione/distribuzione) in base al codice prodotto e/o alle caratteristiche di produzione per identificare nuove fonti, progettazione equivalenti e avvisi su inventario, ciclo di vita) e fino al livello 'n'
- Scorecard dettagliate dei fornitori e dei materiali a 360 gradi

Sviluppo dei fornitori

Questa è più di una semplice richiesta di una migliore gestione della qualità e di una diminuzione del tasso di anomalie, meno ritardi nelle consegne o ulteriori riduzioni dei costi. Le richieste di miglioramenti nelle categorie di materiali diretti spesso includono la richiesta di miglioramento o ammodernamento dei processi produttivi. Ciò potrebbe richiedere:

- Supporto PDCA (Plan-Do-Check-Act)
- PLM (gestione del ciclo di vita del prodotto), incluso POM product orderability matrix, DM document archive environment, ecc., con collaborazione digitale
- Gestione integrata della qualità e dei claim.

Ma l'elenco dei requisiti chiave, che spesso non si trovano nelle tipiche piattaforme di sourcing indiretto, non finisce qui. Il sourcing diretto richiede anche la gestione della catena di approvvigionamento.

Integrazione con ERP per documenti, contratti e specifiche tecniche

I materiali diretti sono necessari per supportare la produzione gestita dal sistema ERP e/o MRP.

È fondamentale non solo che entrino tutti i dati di sourcing e procurement, ma che anche tutti i documenti correlati (disegni, diagrammi CAD/CAM, certificati assicurativi, approvazioni normative, contratti e così via) arrivino anche nel sistema ERP/MRP.

Gestione degli ordini di acquisto

Un buon sistema di procurement diretto prevede una gestione eccezionale degli ordini di acquisto (PO). Può consegnare automaticamente gli ordini di acquisto ai fornitori utilizzando i webservice e protocolli EDI, WebEDI e XML, come richiesto.

Può ricevere ed elaborare automaticamente le conferme degli ordini di acquisto e le notifiche anticipate di spedizione, quindi trasformare gli ordini di acquisto in fatture. Può mantenere audit trail completi se vengono effettuate richieste di modifica e rilasciate nuove versioni.



Gestione della qualità

Il sistema di gestione della qualità è l'interfaccia che tiene insieme le cose. Si colloca tra SCM, SRM e il processo RFX/sourcing e si interseca con CAD/CAM/ altri sistemi per supportare il processo PDCA e il sistema di gestione dei claim per garantire che i problemi vengano risolti non appena si presentano, in modo che non diventino ostacoli.

La gestione della qualità è importante da due punti di vista. Prima di tutto, un acquirente vuole fare tutto il possibile per assicurarsi di ricevere beni di qualità. In secondo luogo, quando la qualità è scadente è importante che l'informazione venga inclusa nel processo di valutazione relativo al fornitore, il che influenzerà

le decisioni di approvvigionamento e si tradurrà in ordini di materiali diretti che devono essere gestiti per garantire qualità e affidabilità.

Inoltre, se la qualità non è all'altezza, per poter definire un piano di azioni correttive adeguato, la qualità deve essere ben documentata e ben compresa. Nella maggior parte delle soluzioni progettate per il procurement indiretto, la qualità è semplicemente un singolo punteggio assegnato da un account manager. In realtà, la qualità è una questione multiforme che differisce a seconda dei prodotti, delle categorie, dei bisogni e dei fornitori. Solo una soluzione pensata per il procurement diretto riuscirà a cogliere queste sfumature.



VMI

Affinché un fornitore di materiali diretti possa servire i propri clienti in modo efficiente ed efficace, deve almeno essere aggiornato sui requisiti di inventario dei suoi clienti. Dovrà inoltre aiutare i clienti a gestire i livelli di inventario in modo appropriato per garantire che non esauriscano le scorte su materiali e componenti critici che potrebbero interrompere la linea di produzione.

Tuttavia, una buona funzionalità VMI si estende a una gestione più ampia delle scorte e delle previsioni, aiutando il fornitore a comprendere non solo i suoi requisiti di inventario, ma le previsioni su cui si basano tali requisiti (e come sono cambiati nel tempo). Ciò aiuta il fornitore a capire in anticipo quando è possibile che aumenti o diminuisca e a pianificare in modo efficace le catene dei materiali in entrata.

Allineamento master data

Tra sourcing, procurement, gestione della catena di approvvigionamento, produzione, gestione dell'inventario e distribuzione, ci sono molti dati che devono essere sincronizzati e mantenuti aggiornati. In un'azienda manifatturiera di medie dimensioni che dispone di un sistema di sourcing e procurement, ERP/ MRP, il sistema di gestione dell'inventario, e il sistema di analisi individuano le migliori soluzioni per esigenze specifiche, ciascuno di questi sistemi avrà repliche, o almeno replicherà pezzi di ogni record relativo al procurement, che dovranno essere sincronizzati continuamente.

Alcuni progetti richiederanno funzionalità ancora più personalizzate rispetto a quelle discusse finora in questo documento, ma queste funzionalità raramente si trovano nelle piattaforme di sourcing indiretto standard.



03 |

La sfida degli acquisti diretti

Nella sezione precedente abbiamo delineato diverse funzionalità principali della piattaforma sempre necessarie per l'approvvigionamento diretto. Sebbene alcune di queste funzionalità siano presenti nelle piattaforme di sourcing standard, la maggior parte non lo è. Ecco perché, prima di consentire al team di sourcing indiretto, all'IT o ai C-level di scegliere la soluzione di procurement, è necessario accettare la sfida del procurement diretto e chiedersi come una piattaforma potrà aiutare a fronteggiarla.

E' probabile che i team di sourcing indiretto, IT o da C-Level tendano per una soluzione indiretta che risolva tutti i problemi del team di sourcing indiretto e non. Ma è ancora più probabile che la maggior parte di queste piattaforme non risponda in modo adeguato alle necessità dell'approvvigionamento diretto. Ecco una overview delle necessità aziendali e come le soluzioni pensate per gli indiretti e per i diretti aiutano a far fronte a queste esigenze.

Esigenza aziendale	Indirect Platform	Direct Platform
Informazioni sul mercato della catena di fornitura	Integrazione con infoprovider quali D&B, Bureau van Dijk, o CreditSafe	Integrazione con infoprovider che offrono informazioni sui dati di rischio, CSR e auditor di terze parti in aggiunta all'integrazione con informazioni standard relative ai fornitori come D&B
Supplier Scorecard	Scorecard limitate a dati di rischio, OTD, sondaggi interni	Le scorecard raccolgono tutti i dati esterni, i dati di consegna, i dati sulla qualità, i dati sulle prestazioni, i dati sulle azioni correttive, i dati sullo sviluppo e sull'innovazione
Material Scorecards	Nessuna o limitata compatibilità con i dettagli del catalogo e le transazioni storiche NESSUN supporto distinta base	Metadati dettagliati per acquisire caratteristiche tecniche, sottocomponenti/materie prime, varianti ed equivalenti, ecc.

Esigenza aziendale	Indirect Platform	Direct Platform
Bill of Materials	Nessun supporto Bill of Materials	Ampio supporto BOM multi livello che include la possibilità di ottimizzare bill of material e gestirle a livello di sourcing procurement e produzione
Analisi della ripartizione dei costi	Impossibile supportare centinaia o migliaia di articoli	Supporto approfondito per cost breakdown nella distinta base che consente di suddividere i costi tra componenti, processo di produzione, distribuzione, gestione delle scorte e spese generali
EDI, WebEDI e XML	Scambio di dati unicamente XML	XML, EDI e WebEDI e integrazione diretta nei sistemi dei fornitori
Portale completo fornitori	RFX, gestione delle fatture e comunicazione	RFX, gestione delle fatture, comunicazione, gestione delle azioni correttive, supporto per la ripartizione dei costi, supporto per la gestione del catalogo, contributo al piano di sviluppo e innovazione, scambio di documenti e VMI tra le altre funzionalità
Gestione piani di miglioramento	Limitata gestione dei piani di miglioramento	Piani di sviluppo, piani di innovazione, gestione dei documenti, audit trail completi, capacità di specifica collaborazione
Claim Management	Semplice risoluzione dei claim relativi alla comunicazione basata su messaggi	Supporto per processi standard, audit trail completi, pianificazione e gestione dei progetti
PDCA	Nessun supporto PDCA.	Supporto alle iniziative di miglioramento continuo
PLM per supporto New Product Introduction /New Product Development	Nessun supporto PLM	Gestione integrata dei progetti e del ciclo di vita del prodotto: <ul style="list-style-type: none"> • analisi e definizione della BoM • gestione delle scorte • gestione supply chain • gestione processi di quality
Scambio e gestione di documenti ERP	Nessuna compatibilità con ERP	Integrazione e gestione dei documenti/contratti authoring e versioning, riservato ai soli soggetti autorizzati
Gestione degli ordini di acquisto	Pagamento degli ordini basato sul web, conversione PO basato sul web in fattura	Distribuzione automatizzata tramite EDI, WebEDI, portale; conferma d'ordine e change request; ASN e riconciliazione delle fatture: Source-to-Pay con profonda integrazione con ERP.

Esigenza aziendale	Indirect Platform	Direct Platform
Gestione della qualità	Return Merchandise Authorization (RMA) e richiesta di accredito sul conto, in alcuni casi.	Advanced Product Quality Planning (APQP), first article inspection, standard 8D & QDX complaints report; problematiche della fornitura
Scorte gestite dal fornitore (Vendor managed inventory)	Nessuna compatibilità con VMI	Compatibile a integrarsi con forecasts e VMI
Gestione dei master data	Product Data Management (PDM) limitato ai soli dati dei fornitori e ai dati del catalogo	PDM per tutti i dati organizzativi nell'ERP e sistemi integrati di gestione di approvvigionamento, procurement e catena di fornitura con inserimenti ed estrazioni automatizzate
Ottimizzazione delle decisioni	Modelli di minimizzazione dei costi incentrati sul prezzo	Modelli avanzati in grado di ottimizzare le distinte base rispetto ai costi delle materie prime, minimizzando al tempo stesso il rischio di qualità e massimizzando la garanzia della fornitura
Trasparenza della catena di approvvigionamento	Limitata	Capacità di tracciare i fornitori di componenti e materie prime, mantenere rapporti con fornitori multilivello e tracciare le materie prime fino alla fonte.

Dalla tabella sopra si evince chiaramente che una piattaforma per il procurement diretto completa di tutte le funzionalità può sempre essere utilizzata anche per l'approvvigionamento indiretto, mentre non è sempre possibile il contrario poiché una soluzione pensata per gli acquisti indiretti non può supportare con la stessa completezza i progetti di procurement diretto proprio per la maggiore complessità di questi ultimi.

04 |

Le piattaforme di direct procurement sono più adatte

Da quando CAPS Japan ha pubblicato il suo studio del 2009: Supply Management and New Product Development, è nota l'importanza di coinvolgere la funzione di procurement nelle prime fasi dello sviluppo di nuovi prodotti. In questo report, CAPS ha elencato 11 casi di studio relativi ad apparecchiature elettroniche, mezzi di trasporto, macchinari, costruzioni pesanti e altre categorie di beni aziendali e di consumo che hanno coinvolto con successo la funzione procurement già nella fase iniziale.

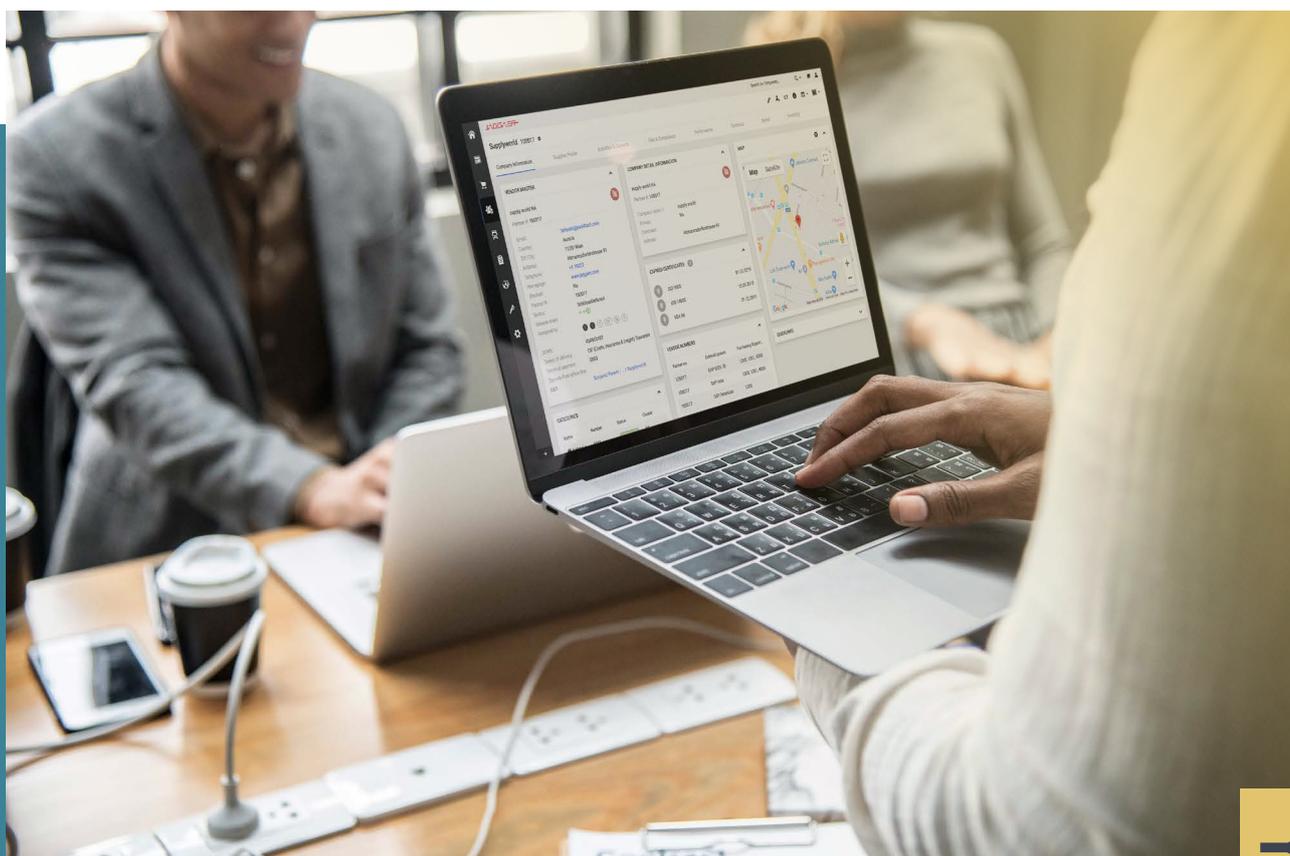
In ogni caso in cui il procurement è stato fortemente coinvolto, l'azienda ha riscontrato miglioramenti:

- Nel caso di un'azienda di commercio all'ingrosso, il procurement era fondamentale per garantire velocità di commercializzazione, alta qualità, e una buona reputazione nel mercato del build-to-order
- Nel caso di un'azienda di ricambi per automobili, una riduzione anticipata del ciclo di vita del prodotto con l'aspettativa che il ciclo di vita medio da sette a otto anni venga ridotto a quattro anni
- Nel caso di un produttore di apparecchiature elettroniche, una riduzione annua del 10% del costo netto del prodotto, una riduzione del 93% del tasso di scarto e una riduzione del 50% dei tempi e dei costi di sviluppo di nuovi prodotti

05 |

Conclusioni

Per gestire correttamente l'approvvigionamento diretto, è necessario dotarsi di una piattaforma pensata appositamente per quello. Questa piattaforma non solo contribuirà ad aumentare efficienza ed efficacia dell'azienda, ma porterà più valore di quanto si possa immaginare.



Fonti

¹ <https://www.cleveland.com/open/2021/09/ravenna-aluminum-parts-plant-faces-16-million-fine-for-safety-violations-that-caused-workers-death.html>

¹ <https://www.osha.gov/news/newsreleases/region5/09272021>

² <https://whyy.org/articles/company-promising-to-get-to-bottom-of-chemical-leak-that-closed-delaware-memorial-bridge-sunday/>

² <https://whyy.org/articles/more-than-two-years-after-chemical-leak-delaware-croda-plant-still-making-fixes/>

³ https://buffalonews.com/news/local/crime-and-courts/tonawanda-coke-ordered-to-pay-24-million/article_e2513e2b-c08f-5c2e-b4bc-b88235889446.html#tracking-source=in-article

³ https://subscribe.buffalonews.com/e/limit-reached-bn?returnURL=https://buffalonews.com/news/local/state-orders-tonawanda-coke-shut-down-after-egregious-violations/article_9b50596f-f7da-5340-ba9f-e91fe16218b8.html



Authored by

Michael G. Lamoureux, PhD, Editor, Sourcing Innovation

Updated and Reprinted with Permission. Copyright Michael Lamoureux 2016, 2022

Sponsored by JAGGAER

JAGGAER →

JAGGAER.COM/IT

Copyright © 2024 JAGGAER – All Rights Reserved