

IBM Institute for Business Value

Chief Procurement Officer Study

Migliorare il vantaggio competitivo con l'eccellenza nel procurement



IBM® Institute for Business Value

IBM® Global Business Services, attraverso l'IBM Institute for Business Value, sviluppa prospettive strategiche basate sui fatti per il top management in merito a questioni critiche inerenti il settore pubblico e privato. Questo executive report è basato su uno studio approfondito condotto dal team di ricerca dell'Istituto. L'impegno costante di IBM Global Business Services è teso a fornire analisi e punti di vista che consentono alle aziende di realizzare valore di business. Per maggiori informazioni potete contattare gli autori o inviare una email all'indirizzo iibv@us.ibm.com. Altri studi condotti dall'IBM Institute for Business Value sono disponibili sul sito ibm.com/iibv

A cura di Steve Peterson, Lori Webber, David Rosselli e Bill Schaefer

Il procurement potrebbe sembrare,

ai non addetti ai lavori, una sorta di funzione di supporto di “back office”. In realtà, questa funzione può contribuire notevolmente al valore aziendale e può imprimere nuovo slancio per acquisire vantaggio competitivo. Al fine di comprendere i collegamenti tra procurement e performance aziendale, nell’ambito del sondaggio, il più vasto mai condotto, sono stati intervistati i leader del procurement, al fine di acquisire informazioni preziose sulle azioni e decisioni che determinano risultati positivi. Dal sondaggio è emerso che, al fine di ottimizzare gli impatti che esercita sull’azienda, la funzione di procurement deve essere dotata di un solido insieme di competenze fondamentali, influenzare l’intero ambito aziendale e promuovere l’innovazione. I CPO (Chief Procurement Officer) delle aziende che dimostrano di avere queste caratteristiche, occupano spesso posizioni ai vertici aziendali, mentre le rispettive controparti che registrano livelli di performance inferiori, sono relegate a ruoli tattici più banali.

Al pari di altre funzioni strategiche aziendali, il ruolo del procurement continua ad evolvere. Dal 2008 al 2012, molte aziende hanno incentrato la propria attenzione sul procurement, per riuscire a raggiungere gli obiettivi di taglio dei costi aggressivi imposti dalla crisi economica mondiale. Con il costante cambiamento delle realtà economiche, la funzione di procurement è di nuovo chiamata ad adeguarsi. Al fine di comprendere quali sono le azioni e le decisioni che hanno determinato il successo, in passato, e per ottenere informazioni preziose sulle misure più efficienti da attuare in risposta alle esigenze future, abbiamo intervistato 1.128 CPO appartenenti ad aziende con un fatturato annuo superiore a un miliardo di dollari USA.

Dalla ricerca condotta sono emersi tre fattori di differenziazione chiave che distinguono le aziende di procurement con un alto livello di performance dalla massa:

- Implementazione efficace delle competenze di procurement tradizionali
- Influenza, nell’intero ambito aziendale, sulle decisioni di acquisto e strategiche
- Identificazione di idee innovative da una gamma diversificata di input.

Le poche aziende di procurement che registrano risultati ottimali in tutte e tre queste importanti dimensioni, ovvero circa il 15% delle organizzazioni intervistate, hanno fornito informazioni preziose ed esclusive sulle soluzioni più efficaci per orientare il procurement nella giusta direzione. I CPO di queste aziende con performance elevate mantengono il focus sui principi fondamentali del procurement, ne estendono il valore attraverso la collaborazione e sviluppano nuove capability per rispondere alle sfide emergenti che riguardano il procurement.

Le aziende leader in ambito procurement, che uniscono le competenze fondamentali all'influenza e all'innovazione, creano opportunità e un potenziale al quale le organizzazioni più indietro ambiscono ma che non riescono a raggiungere. D'altro canto, le aziende con livelli di performance inferiori tendono a concentrarsi sulla creazione e sul miglioramento delle competenze di base. Sono impegnate a maturare soluzioni volte a realizzare risparmi o a ridurre i costi aziendali e molte incontrano difficoltà anche nel raggiungere questi obiettivi. Un alto numero di queste organizzazioni vorrebbe avere una maggiore influenza, ma non riesce ad essere preso in considerazione nelle discussioni di strategia aziendale.

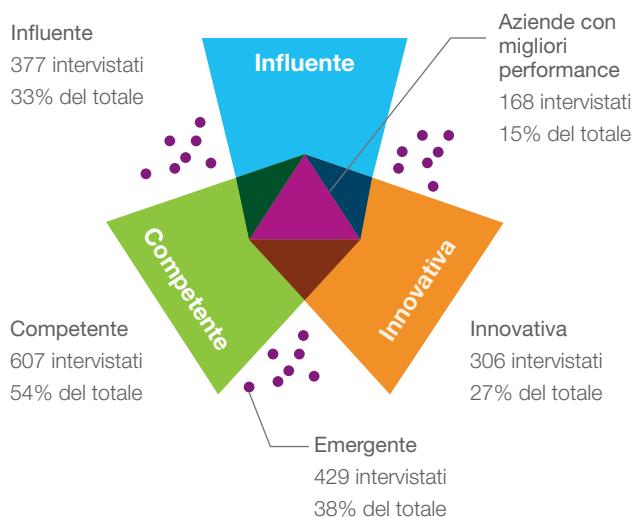
Il procurement deve collaborare con i fornitori e allinearsi agli obiettivi strategici aziendali. Le aziende leader in ambito procurement agiscono su questo fronte in modo coerente. Man mano che estendono la propria influenza, i CPO alla guida di queste organizzazioni vengono visti come i fautori della strategia aziendale.

Tuttavia, anche le aziende con il reparto acquisti competente e influente si imbattono in alcuni ostacoli se non sono in grado di promuovere l'innovazione. Dato che il ruolo del procurement è saldamente ancorato alle dinamiche del mercato, i CPO leader affrontano questo dato di fatto ineluttabile concentrandosi sull'introduzione dell'innovazione al fine di mantenere il proprio vantaggio competitivo.

L'innovazione che fa la differenza parte dalla conoscenza approfondita dei desideri e delle esigenze del cliente. Il procurement, in particolare, ha l'opportunità di individuare queste preferenze del cliente attraverso le interazioni quotidiane, durante l'acquisto dei prodotti e servizi della propria azienda. I reparti acquisto che sfruttano meglio tutte le informazioni che arrivano da clienti, fornitori e altri canali all'interno della supply chain – e che riescono a fare leva rapidamente sulla tecnologia per ottenere informazioni operative – possono aumentare notevolmente la velocità e l'accuratezza con le quali l'azienda risponde ai cambiamenti discontinui.

I reparti acquisto che registrano prestazioni di massimo livello sono riusciti a sviluppare e mantenere tutte e tre queste caratteristiche fondamentali. Mostrando funzionalità efficaci, vengono visti come importanti contributori e influenzatori del business e si concentrano sull'introduzione dell'innovazione per promuovere il vantaggio competitivo.

In questo documento, esamineremo le prassi di questi pochi reparti di procurement che hanno sviluppato e dominato le capability, l'influenza e l'innovazione che consentono loro di contribuire al vantaggio competitivo delle rispettive imprese (si veda la Figura 1). Analizzeremo gli elementi di distinzione tra queste aziende d'eccellenza e le organizzazioni ordinarie, carenti in questi ambiti. Infine, forniremo un piano d'azione che i CPO possono seguire, e che consentirà loro di iniziare ad emulare le prassi implementate dai migliori.



Fonte: 2013 Chief Procurement Officer Study, IBM Institute for Business Value.

Figura 1: Le aziende di procurement che registrano prestazioni di massimo livello sono riuscite a combinare tre caratteristiche fondamentali – sono competenti, influenti e innovative.

Metodologia dello studio

In collaborazione con il nostro partner di ricerca, Oxford Economics, l'IBM Institute for Business Value ha intervistato 1.128 executive di procurement a livello mondiale in 22 stati di America del Nord, Europa e Asia. Nell'insieme, questi executive sono a capo delle operazioni di procurement praticamente di ogni settore e le aziende per le quali operano dispongono tutte di un fatturato annuo che supera un miliardo di dollari USA. Lo studio sul quale è basato questo report è il più vasto mai condotto nel settore del procurement dall'IBM Institute for Business Value ed è annoverato tra gli studi di procurement di più ampia portata mai prodotti.

Dopo aver raccolto i dati derivanti dal sondaggio, abbiamo analizzato in che modo le risposte di alcuni dei dipartimenti procurement d'eccellenza si distinguono da quelle del resto della popolazione dello studio. Sono state definite attività di procurement principali, quelle che sono state dichiarate fondamentali per le capacità di acquisto, quelle che hanno esercitato un'influenza strategica straordinaria e che sfruttano con successo più fonti e tecnologie emergenti, con l'obiettivo di introdurre l'innovazione nelle aziende per le quali operano. Nel complesso, 168 intervistati hanno mostrato tutte queste caratteristiche. Le loro risposte sono state esaminate nel dettaglio, in modo che tutte le organizzazioni di procurement potessero trarre vantaggio dalla saggezza collettiva.

I migliori: competenti, influenti e innovativi

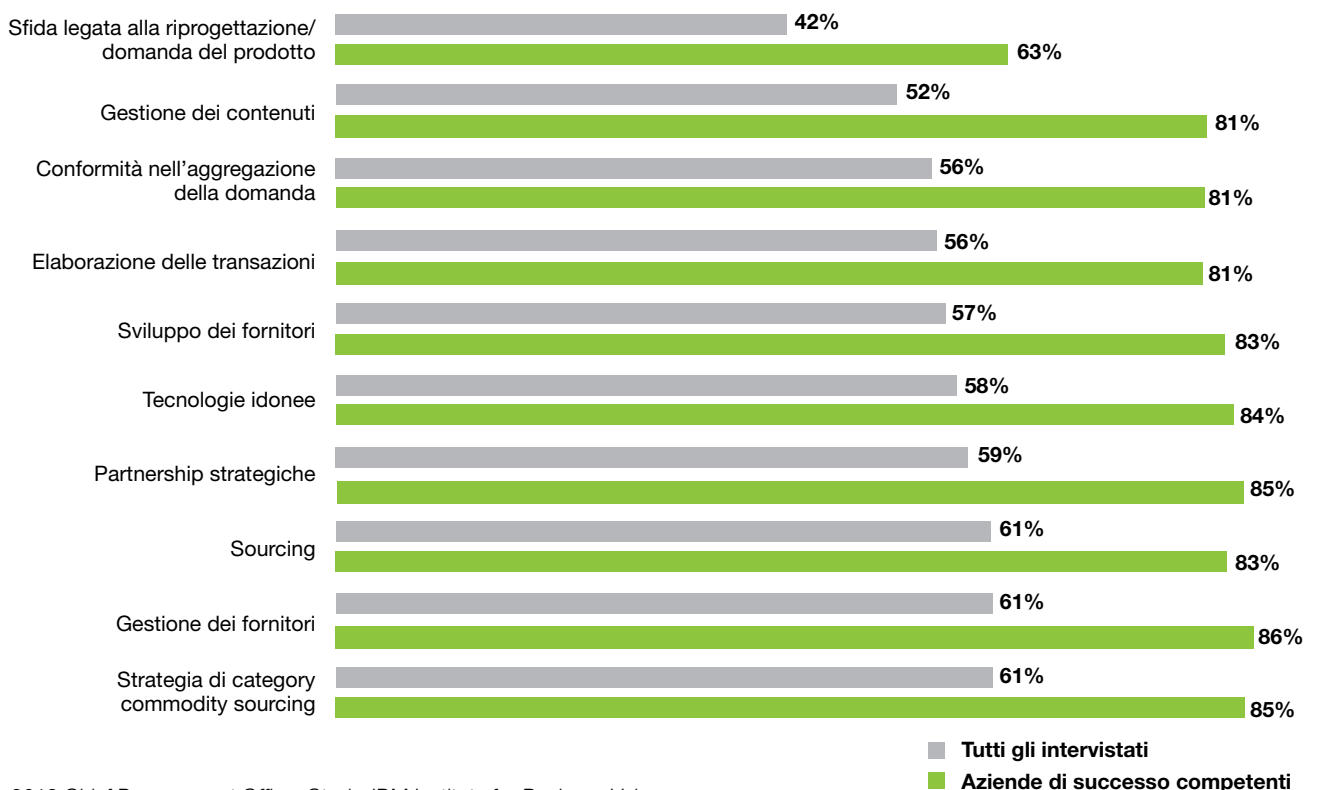
I dipartimenti di procurement con migliori performance eccellono grazie alla combinazione di tre caratteristiche chiave: conseguono risultati eccellenti nelle competenze di procurement tradizionali, esercitano influenza sulle aziende e introducono innovazione nelle imprese.

Le competenze fondamentali costituiscono la base di una performance elevata nel procurement

Le organizzazioni di procurement si prefiggono l'obiettivo di offrire un valore sicuro alle società per le quali operano. Per poter garantire questo vantaggio alle imprese in modo coerente, la funzione di procurement deve, quantomeno, avere padronanza delle competenze fondamentali.

Il conseguimento dei risparmi inizia con l'acquisizione e lo sviluppo di competenze fondamentali quali approvvigionamento per categoria, gestione dei fornitori ed elaborazione delle transazioni. Circa la metà degli executive di procurement del nostro studio (607) afferma di essere efficace o molto efficace in almeno sette delle dieci competenze chiave di procurement (si veda la Figura 2). Mentre l'eccellenza in queste competenze chiave non è sufficiente a conseguire un risultato eccezionale, le organizzazioni di procurement che incontrano difficoltà con i concetti base restano spesso arenate mantenendo lo status quo e, di conseguenza, hanno capacità limitate di miglioramento.

Percentuale indicante competenze di procurement efficienti o molto efficienti



Fonte: 2013 Chief Procurement Officer Study, IBM Institute for Business Value.

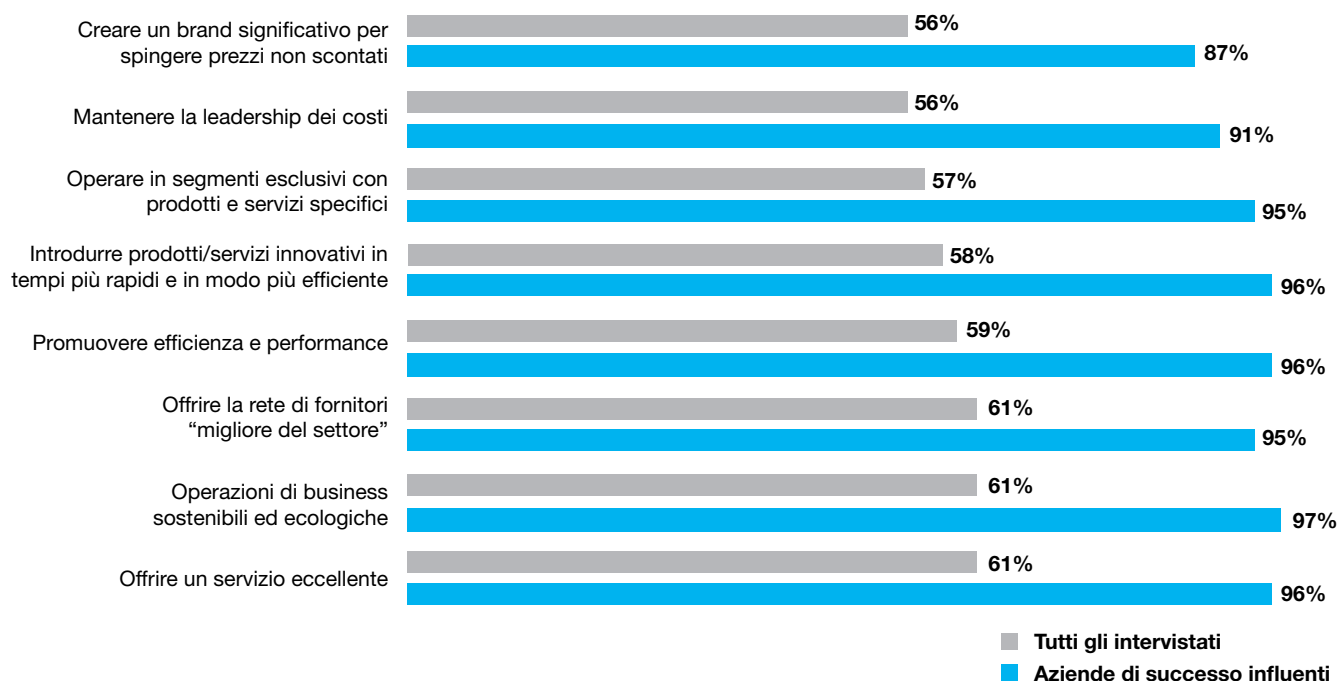
Figura 2: Oltre metà degli intervistati ha indicato di avere esperienza nelle competenze chiave di procurement.

I migliori sono molto influenti nelle organizzazioni per le quali operano

Acquisire le competenze di procurement tradizionali è importante, ma la speranza che nutre la maggior parte dei CPO è di poter influenzare e migliorare il modo di condurre il business. A tale proposito, l'influenza costituisce un altro elemento chiave della performance del procurement, ma un numero più limitato di organizzazioni di procurement sembra eccellere in quest'area. Solo il 33% degli intervistati (377) afferma di godere di un'influenza significativa o molto significativa in almeno sei su otto imperativi aziendali strategici, quali offrire assistenza ai clienti, promuovere l'efficienza, introdurre prodotti e servizi più rapidamente e creare brand significativi per aumentare i premi di prezzo (si veda la Figura 3).

Se più del 50% degli intervistati dispone di solide competenze di procurement e solo un terzo riferisce di esercitare un'influenza significativa, ne deriva che esiste un forte gap nella comunicazione; evidentemente, un alto numero di aziende incontra difficoltà nel trasmettere il valore che già apporta all'organizzazione. Infatti, nei colloqui faccia-a-faccia, un alto numero di CPO ha affermato di incontrare delle sfide nel far comprendere alle aziende il valore che il procurement apporta. A tale proposito, il procurement non è solo chiamato ad eccellere ad apportare valore, ma deve anche riuscire a promuovere il valore offerto nell'intero ambito aziendale. Uno dei CPO intervistati del Nord America ha enfatizzato questo punto: "Rivesto questo ruolo solo da qualche anno, ma sono riuscito, in breve tempo, ad introdurre un alto valore aggiunto, semplicemente comunicando con gli executive in modo da portare i risultati introdotti dal procurement al centro dei riflettori".

Percentuale che ha indicato di avere un'influenza significativa o molto significativa sugli imperativi strategici



Fonte: 2013 Chief Procurement Officer Study, IBM Institute for Business Value.

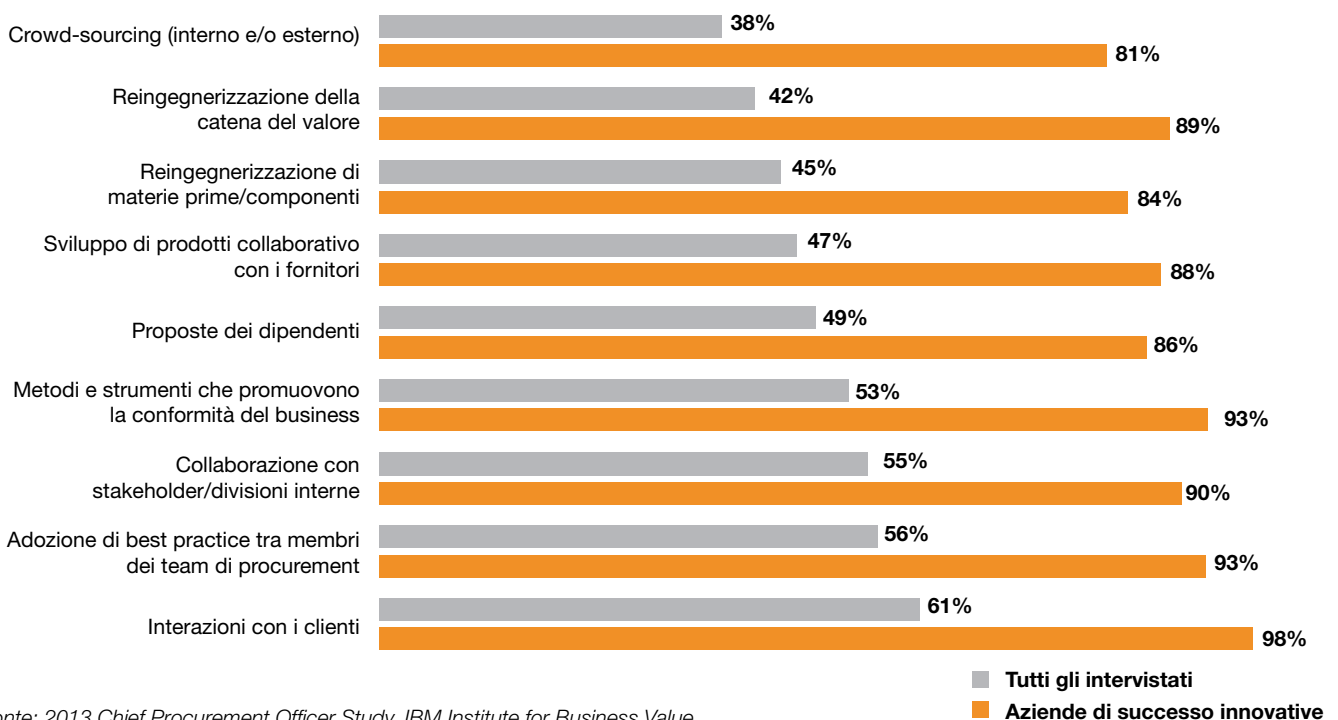
Figura 3: Solo un terzo degli executive di procurement del nostro studio afferma di contribuire agli imperativi strategici.

I migliori introducono idee innovative nell'organizzazione

Mentre circa la metà delle organizzazioni di procurement è efficace e un terzo influente, un numero ancora inferiore di aziende è innovativo. Delle 1.128 aziende del nostro studio, solo il 27% ha mostrato di avere caratteristiche innovative (si veda la Figura 4). Le aziende che si sono posizionate come innovative sono quelle che hanno indicato di ricercare l'innovazione in un'ampia gamma di fonti. Queste organizzazioni hanno conseguito un punteggio pari a quattro o cinque, su una scala di cinque punti, in almeno cinque delle

nove possibili fonti di innovazione, quali crowd-sourcing, sviluppo di prodotti collaborativo, collaborazione interna e interazioni con i clienti. Nell'ambito delle caratteristiche di innovazione, questi intervistati hanno anche evidenziato una tendenza a utilizzare una più ampia gamma di tecnologie rispetto agli altri (con un punteggio di quattro o cinque in almeno tre delle dieci possibili tecnologie). La tecnologia costituisce una componente essenziale dell'innovazione per il procurement. L'aumento dell'automazione, ad esempio, consente alle professioni di procurement di dedicare meno tempo al supporto delle transazioni, per concentrarsi sulle soluzioni innovative.

Percentuale secondo la quale le seguenti fonti di innovazione sono importanti o molto importanti



Fonte: 2013 Chief Procurement Officer Study, IBM Institute for Business Value.

Figura 4: Dalle risposte dello studio è emerso che solo il 27% delle organizzazioni di procurement è innovativo; le aziende innovative sono, in genere, più efficaci nell'uso delle tecnologie di procurement e hanno maggiori probabilità di sfruttare più fonti di innovazione.

I migliori contribuiscono al vantaggio competitivo migliorando la redditività

Le performance di procurement di livello estremamente elevato sono state riscontrate nel 15% delle aziende (168) del nostro studio, grazie alla combinazione di competenza, influenza e innovazione. Queste organizzazioni offrono il terreno più fertile per identificare i miglioramenti del procurement e delle prassi che possono determinare il successo. Nel prosieguo, esamineremo le differenze tra le aziende che registrano le migliori performance nel procurement e quelle che ancora non sono riuscite ad essere competenti, influenti o innovative (si veda la Figura 5).

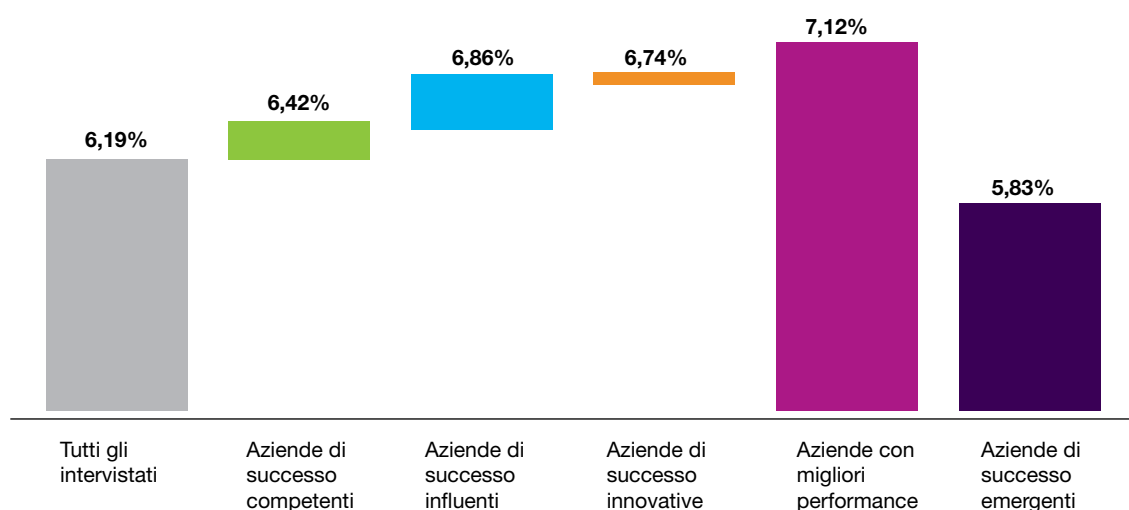
Ai CPO delle aziende che hanno superato la sfida della crisi economica è stata spesso concessa l'opportunità di contribuire ulteriormente persino alle questioni aziendali più strategiche, come lo sviluppo del brand e l'introduzione di nuovi prodotti e servizi. Le informazioni ottenute spiegano, in parte, il collegamento tra procurement e vantaggio competitivo nel nostro studio: le organizzazioni di procurement di maggiore successo hanno riferito margini di profitto aziendali medi pari al 7,12%, rispetto al 6,19% di tutti gli intervistati e soltanto al 5,83% delle aziende con un basso livello di performance.

I migliori eccellono nelle competenze di base... sempre

Indipendentemente dalla mission specifica che i singoli CPO hanno delineato per la propria azienda, la missione principale consiste nel ridurre i costi di procurement. La riuscita di questa strategia dipende da un insieme di competenze chiave di procurement che le aziende di maggiore successo conseguono attraverso l'applicazione coerente delle giuste metriche di performance, una comunicazione verso l'alto efficace sul successo della performance e sulla standardizzazione di processi e procedure che definiscono tale funzione.

Fortunatamente, le competenze di procurement tradizionali non sono un segreto e non sono in discussione tra i CPO incontrati nella ricerca. I benchmark del procurement, come quelli codificati nei CAPS Cross-Industry Report of Standard Benchmark Reports, sono ampiamente disponibili e ben compresi, pertanto la sfida che i CPO si trovano a fronteggiare non consiste nell'identificare le aree di miglioramento del procurement, ma nel colmare i gap.¹

Qual è il margine di profitto della vostra azienda? (Media per categoria di performance)

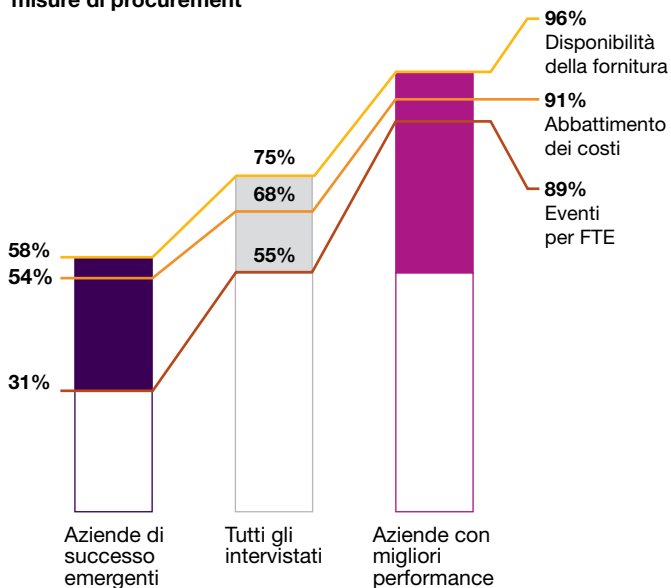


Fonte: 2013 Chief Procurement Officer Study, IBM Institute for Business Value.

Figura 5: Il procurement riveste un ruolo sempre più importante nel successo generale dell'organizzazione.

Il largo impiego di metriche della performance per gestire le organizzazioni di procurement è emerso come una caratteristica che distingue i migliori rispetto alle aziende con bassi livelli di performance. Dal confronto delle tipologie di metriche selezionate, quali disponibilità di offerta, abbattimento dei costi (risparmi) ed eventi di procurement per i dipendenti a tempo pieno (Full Time Employee, FTE) (produttività), è emerso che le aziende di maggiore successo hanno posto maggiore enfasi sulle metriche di performance rispetto a quelle di livello inferiore (si veda la Figura 6). Mentre una parte sostanziale degli intervistati del nostro sondaggio sul procurement si avvale di interventi di base quali disponibilità dell'offerta, abbattimento dei costi ed eventi di procurement per i dipendenti a tempo pieno (Full Time Employee, FTE) (75%, 68% e 55%, rispettivamente), solo un numero ridotto di organizzazioni di procurement con bassi livelli di performance utilizza queste misure (58%, 54% e 31%, rispettivamente). Di contro, quasi tutte le organizzazioni di maggiore successo le utilizzano (96%, 91% e 89%, rispettivamente).

Percentuale di intervistati che hanno indicato che l'azienda attribuisce un'importanza elevata o molto elevata alle seguenti misure di procurement



Fonte: 2013 Chief Procurement Officer Study, IBM Institute for Business Value.

Figura 6: Percentuale di intervistati che hanno indicato che l'azienda attribuisce un'importanza elevata o molto elevata alle misure di procurement sopra indicate.

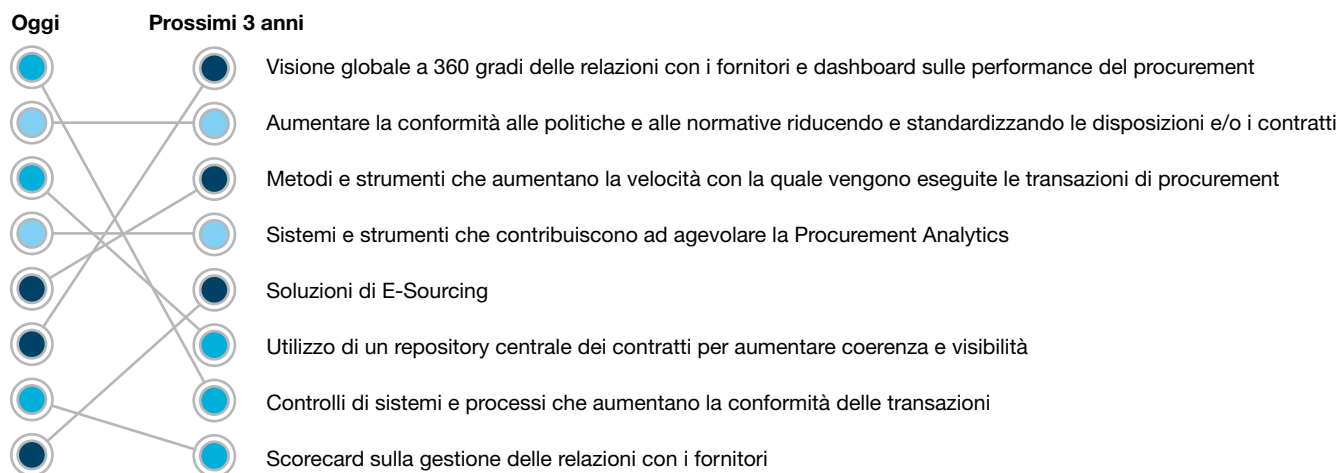
L'esecuzione coerente dei fondamentali del procurement e l'applicazione delle metriche che aumentano la performance hanno impatto solo se supportate da una comunicazione forte e frequente con gli stakeholder e con la leadership aziendale. Per essere influenti, i CPO non possono più permettersi di svolgere i propri ruoli in isolamento, ma devono essere attivamente coinvolti nelle comunicazioni e interazioni nell'intero ambito aziendale. Molti dei CPO intervistati durante lo studio hanno affermato di incontrare difficoltà, o di averle incontrate in passato, sul fronte della comunicazione interna. Al fine di conseguire l'obiettivo desiderato per il procurement, la performance deve essere accompagnata da una comunicazione efficace.

Uno strumento semplice che può migliorare l'efficacia della comunicazione aumentando, al contempo, il focus dei CPO sulle metriche che contano, sono le dashboard sulle performance. Molti dei CPO intervistati hanno affermato che l'uso sempre più diffuso delle dashboard sul procurement all'interno delle proprie aziende ha comportato miglioramenti della comunicazione e del focus. Probabilmente, è per questo che la visione a 360 gradi sulle performance dei fornitori e le dashboard sulle performance sono emerse come la soluzione principale che, secondo le previsioni, apporterà valore aggiunto alle imprese nei prossimi tre anni (si veda la Figura 7).

L'automazione del procurement, così come i metodi, gli standard e gli strumenti che ne supportano l'uso, raggiungono spesso i livelli di efficienza richiesti dai benchmark di procurement e dalle best practice. Tuttavia, il gap presente tra le aziende di maggiore successo e le altre, in relazione a come vengono utilizzate le tecnologie per supportare attività che spaziano dalle automazioni di sourcing/Record Field Exchange (RFX) alle soluzioni di analisi dei costi, è ampio. Oltre l'80% delle aziende con migliori performance del nostro studio ritiene che le proprie organizzazioni di procurement siano "sopra la media" o "eccellenti" nell'applicazione delle tecnologie di procurement, rispetto a meno del 50% degli intervistati del campione complessivo (si veda la Figura 8).

Naturalmente, una performance consistente nelle metriche che contano può essere promossa per mezzo dell'automazione solo se l'azienda di procurement dispone di risorse umane idonee. Le competenze specifiche per ruoli critici, quali sourcing strategico e category management, potrebbero mancare internamente ed essere difficilmente acquisibili attraverso le assunzioni. Il ricorso a fonti esterne o fornitori può consentire al CPO di identificare, in modo obiettivo, le esigenze di miglioramento e di offrire consulenza su come implementare gli adeguamenti richiesti.

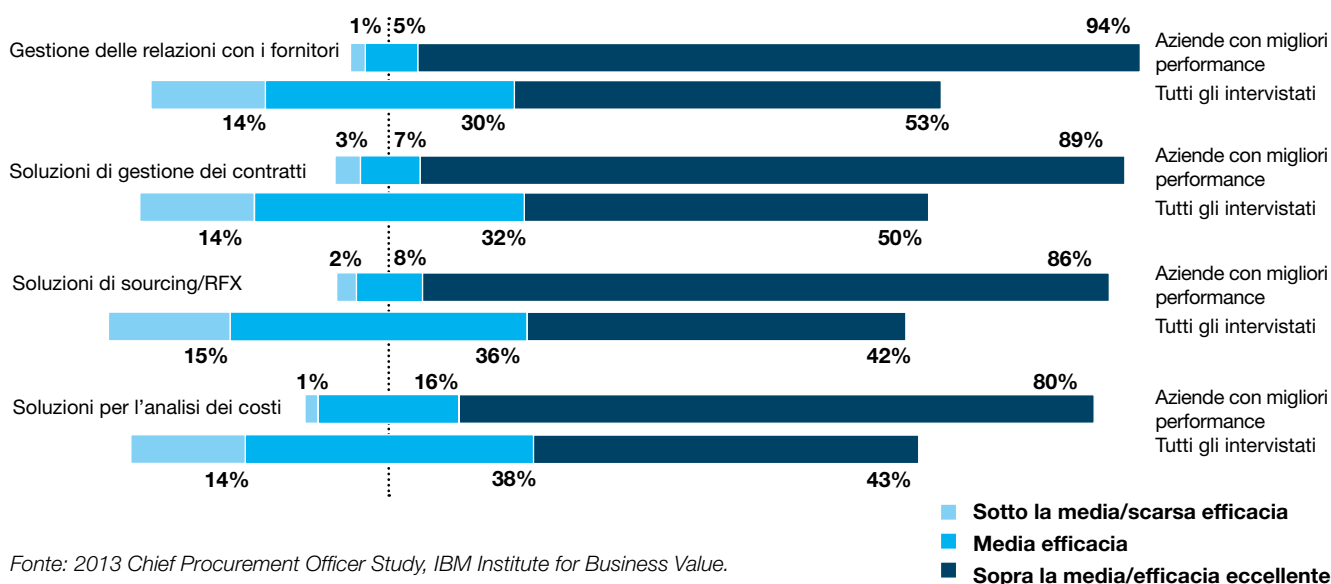
Quali soluzioni e/o attività apportano maggiore valore aggiunto all'azienda



Fonte: 2013 Chief Procurement Officer Study, IBM Institute for Business Value.

Figura 7: Si prevede che le fonti di valore cambieranno notevolmente nel corso dei prossimi tre anni.

Efficacia delle tecnologie di procurement per categoria di performance



Fonte: 2013 Chief Procurement Officer Study, IBM Institute for Business Value.

Figura 8: Le aziende con migliori performance sono più esperte nell'uso delle tecnologie di procurement, di un margine considerevole rispetto alle aziende con performance inferiori.

La collaborazione efficace aiuta le aziende di successo a trarre profitto

Le aziende di procurement con migliori performance riconoscono il valore della collaborazione. Rispetto alle altre aziende con livelli di performance inferiori, queste organizzazioni di successo eccellono sia in termini di collaborazione interna – collaborazione tra dipendenti – che di collaborazione esterna – collaborazione con clienti, partner e fornitori.

La collaborazione con i fornitori consente alle aziende di maggiore successo di trarre ispirazione dall'esterno

Grazie alla posizione esclusiva che occupa, come ponte tra l'azienda e il mondo esterno, spesso il procurement può aumentare la propria influenza sfruttando i collegamenti oltre le mura aziendali. Le organizzazioni di procurement con migliori performance mostrano una tendenza più spiccata a rispondere in modo adeguato alle sfide associate alla riprogettazione del prodotto o alla domanda (il 73% delle aziende di successo afferma di essere efficace o molto efficace in questa competenza, rispetto a solo il 16% delle aziende con bassi livelli di performance). Questo dato indica che le aziende di spicco sono più in sintonia con le comunità di fornitori rispetto alle controparti con livelli di performance inferiori.

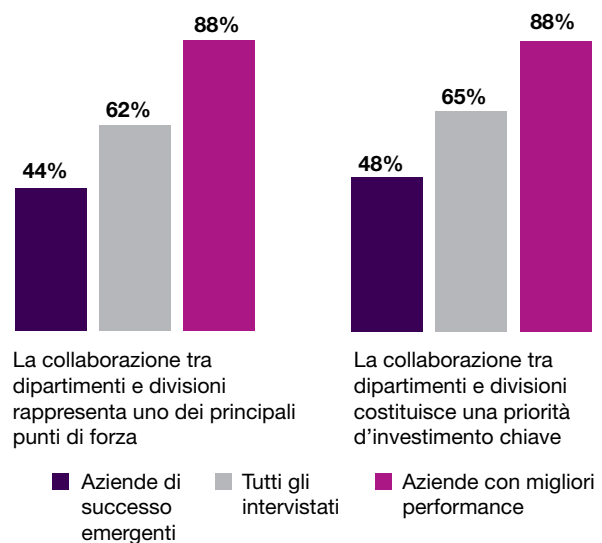
La collaborazione fattiva con i fornitori migliora la capacità dell'azienda di rispondere alle esigenze dei clienti, in quanto determina un aumento del valore e degli insight che provengono dalla relazione con il fornitore. In media, le aziende con una performance migliore orientano il 38% in più di investimenti annuali per mezzo di alleanze strategiche rispetto alle aziende con bassi livelli di performance. Queste alleanze spianano la strada alla collaborazione tra CPO e fornitori.

Secondo molti intervistati al sondaggio, la collaborazione con i fornitori è direttamente correlata alla maggiore capacità di risposta e alla consapevolezza del mercato. Questo dato non sorprende in quanto, spesso, i fornitori lavorano per diverse aziende e settori e, pertanto, sono più informati sulle preferenze del cliente. Migliorando le relazioni con questi fornitori ben collegati, i CPO leader possono espandere la propria portata in modo efficace e approfondire la conoscenza del mercato e, in modo indiretto, delle esigenze dei clienti.

Le aziende con migliori performance sfruttano anche la collaborazione interna per collegare l'impresa in modo efficace

Le aziende di successo registrano anche una probabilità più elevata di sfruttare la collaborazione interna rispetto alla media o alle aziende con livelli di performance inferiori (si veda la Figura 9). Oltre l'80% delle aziende di maggiore successo afferma, infatti, che la collaborazione tra i reparti e le divisioni costituisce un punto di forza fondamentale e una priorità di investimento. Meno della metà delle aziende con bassi livelli di performance ha fornito la stessa risposta.

In che misura siete d'accordo con le seguenti affermazioni?



Fonte: 2013 Chief Procurement Officer Study, IBM Institute for Business Value.

Figura 9: Le aziende con migliori performance collaborano di più all'interno dell'organizzazione rispetto a quelle con performance inferiori.

I vantaggi derivanti da una collaborazione efficace all'interno dell'azienda sono molteplici. Questo consente, non solo al procurement di condurre la sua mission principale in modo migliore, comprendendo le esigenze dei clienti interni, ma anche di raggiungere una posizione ottimale per individuare risorse di valore inesplorate, migliorando i collegamenti con le comunità interne. Collaborando con il nuovo team di sviluppo prodotti, ad esempio, il procurement può identificare l'esigenza di approvvigionamento di componenti nuovi e innovativi dai fornitori. Collaborando con la divisione marketing per ridurre le spese di categoria, il procurement può anche individuare soluzioni tese a migliorare le previsioni della domanda, rendendo l'approvvigionamento della fornitura necessaria più sicuro e conveniente nell'intero ambito aziendale. Infine, collaborando con l'IT, il procurement può contribuire all'implementazione dei sistemi più idonei al fine di migliorare l'efficacia e l'efficienza a livello aziendale. È evidente che il procurement può migliorare la performance aziendale in modo unico ed efficace se collegato ad una rete estesa di comunità interne.

Le aziende di maggiore successo sfruttano la collaborazione per accedere a idee innovative

Nell'“avvicinarsi ai clienti”, gli alti dirigenti aziendali sono spesso frenati dal mondo accademico e dai business media. Sono poche le funzioni aziendali che godono di una posizione così privilegiata per conseguire questo obiettivo rispetto al procurement. Il procurement, per natura, costituisce il ponte tra mercato e azienda e i CPO che sfruttano questa posizione apportano un valore notevolmente superiore alle rispettive organizzazioni rispetto a quelli che non hanno ancora capitalizzato questa realtà.

Le aziende di procurement con migliori performance sanno che i clienti, che si tratti di clienti finali o reparti e divisioni interne, costituiscono una fonte di informazioni preziosa. Queste organizzazioni hanno una probabilità notevolmente più alta, rispetto alle altre, di individuare le interazioni con i clienti, la collaborazione con gli stakeholder e i reparti interni, lo sviluppo collaborativo con i fornitori e il crowd-sourcing come importanti fonti di innovazione. I CPO che sposano questa verità, ad esempio, hanno più probabilità di instaurare collegamenti e relazioni solide con le divisioni di produzione, ricerca e sviluppo e marketing.

“Il sourcing occupa una posizione esclusiva. Siamo con un piede all'interno dell'azienda, lavorando con partner interni e con un piede all'esterno, collaborando con i fornitori partner. Dobbiamo migliorare il nostro gioco nell'introdurre idee e market intelligence dall'esterno, attraverso il collegamento con tutta l'azienda, dall'R&D all'innovazione. Promuovendo questo aumento della collaborazione e innovazione possiamo avere un impatto non solo sui costi, ma anche sulla crescita dei ricavi.”

Laurie K. Stewart

Chief Procurement Officer

Air Products and Chemicals, Inc.

I CPO di tutte le categorie di performance hanno la tendenza a credere che possono trarre più valore aziendale da soluzioni e attività incentrate sull'organizzazione interna. Nei prossimi tre anni, tuttavia, prevedono un passaggio verso soluzioni più orientate all'esterno. I controlli di sistemi e processi che aumentano la conformità delle transazioni si attestano attualmente all'apice della classificazione del valore aziendale (su otto possibili soluzioni e/o attività).

Nei prossimi tre anni, tuttavia, si prevede che questa stessa soluzione subisca un calo vertiginoso, raggiungendo la settima posizione. Allo stesso modo, i CPO considerano i repository centrali dei contenuti, un'altra soluzione orientata verso l'interno, come il terzo fattore che oggi contribuisce maggiormente al valore aziendale, ma che in soli tre anni scenderà al sesto posto.

Le aziende con la performance migliore sviluppano competenze nuove per un mondo nuovo

Le organizzazioni di procurement di maggiore successo raggiungono i risultati dominando il cambiamento. Le aziende di procurement leader, ad esempio, hanno adottato principi cardine quali l'automazione e la collaborazione ancora prima che diventassero comuni. Allo stesso modo, le aziende di maggiore successo sono attualmente all'avanguardia nel Risk Management, nella Procurement Analytics e nel Talent Management e, secondo le stime, il focus su queste tre aree chiave continuerà ad apportare vantaggi ai CPO che eccellono in questi ambiti.

Le aziende con migliori performance comprendono il valore del risk management

L'aumento del focus sul risk management nella supply base costituisce una nuova importante priorità per le aziende di procurement. Con l'aumento della consapevolezza del maggior rischio associato alle supply chain mondiali, i CPO delle aziende sia ad alta che a bassa performance prevedono,

nei prossimi tre anni, un aumento del focus sul risk management. Le competenze straordinarie di risk management, spesso, promuovono le efficienze economiche e aumentano il vantaggio competitivo delle aziende per le quali operano i CPO (si veda la Figura 10).² Non sorprende, pertanto, che il risk management rappresenti anche una priorità per molti altri alti dirigenti, affermandosi come una delle cinque preoccupazioni principali in tutti gli studi condotti sui Chief Executive Officer (CEO) e sui Chief Financial Officer (CFO) dal 2010.

Il procurement gode di una posizione privilegiata per identificare e attenuare i rischi aziendali. I CPO che creano forti collegamenti con i fornitori aziendali possono venire a conoscenza dei problemi legati alla qualità nella supply chain molto prima che tali problematiche si insidino nel sistema di distribuzione. Analogamente, il procurement è anche in grado di individuare e sanare le vulnerabilità associate sia alla concentrazione dei fornitori che ai punti di forza finanziari dei business partner. Sicuramente, alcune delle opportunità di risk management possono essere influenzate o migliorate, in molti modi, con il supporto della funzione di procurement.

In che misura la vostra azienda si concentrerà sugli obiettivi di risk management nel procurement nei prossimi tre anni?



Fonte: 2013 Chief Procurement Officer Study, IBM Institute for Business Value.

Figura 10: La maggior parte delle organizzazioni di procurement riconosce il potenziale valore del risk management.

La Procurement Analytics fornisce vantaggi evidenti alle aziende di maggiore successo

Le aziende di procurement con migliori performance tendono anche a riconoscere un valore concreto nell'applicazione della Procurement Analytics. Le organizzazioni di procurement di maggiore successo hanno registrato una probabilità del 31% superiore ad indicare che attualmente eccellono nella Procurement Analytics rispetto alle aziende di pari livello con una performance inferiore.

Le aziende di spicco mettono a frutto l'analytics in modi esclusivi ed efficaci. Alcuni CPO dedicano il valore dell'analytics della propria organizzazione all'identificazione sistematica delle opportunità di risparmio all'interno di una categoria o reparto. Altre hanno raggiunto il successo sfruttandola per ottimizzare le previsioni della domanda che consentono di garantire termini e condizioni più vantaggiosi per i contratti a lungo termine. Naturalmente, la scoperta del vero potere insito nella Procurement Analytics è ancora agli esordi, ma i CPO delle organizzazioni di procurement di successo riconoscono che è essenziale continuare a perfezionare questa competenza fondamentale.

È interessante notare che, nell'ambito dello studio, è stato anche riscontrato che le aziende di procurement di tutti i livelli di performance presentano dei gap nelle proprie funzionalità di Procurement Analytics, come emerge dal riconoscimento che la Procurement Analytics presenta un margine di miglioramento significativo. Questi stessi CPO ammettono anche che le problematiche associate alla qualità dei dati interferiscono spesso con la capacità di sviluppare il programma di Procurement Analytics. In altre parole, quasi tutti i CPO, anche quelli con programmi di analisi del processo di acquisto relativamente efficaci, sanno che possono ottenere di più da questa competenza emergente (si veda la Figura 11).

Disponendo di strumenti di analytics idonei, dei dati giusti e, naturalmente, di esperti di procurement che sanno come identificare le associazioni e le implicazioni profonde nascoste nei dati complessi, la Procurement Analytics può migliorare notevolmente le decisioni di procurement. Una delle aziende che abbiamo intervistato individualmente ha affermato che l'analitica è diventata una "funzionalità chiave e una competenza fondamentale" per i dipendenti dell'azienda.

In che misura siete d'accordo o non siete d'accordo con le seguenti affermazioni?



Fonte: 2013 Chief Procurement Officer Study, IBM Institute for Business Value.

Figura 11: Le aziende con migliori performance traggono valore dall'analisi del procurement, ma comprendono anche le sfide e il potenziale insiti nel migliorare questa competenza in futuro.

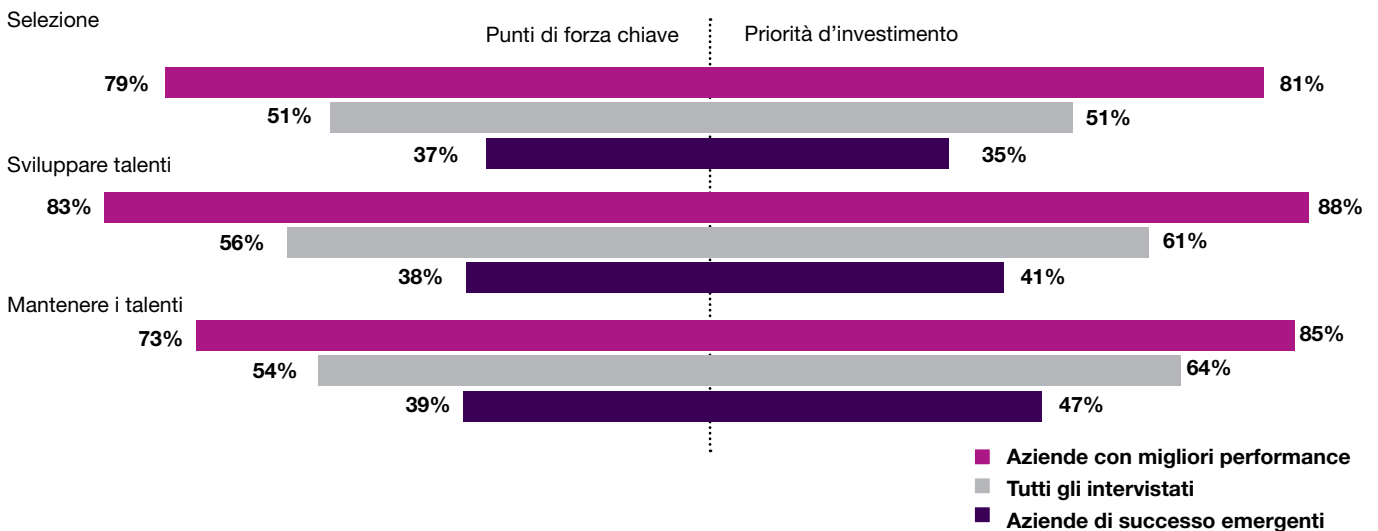
“Sviluppare insight e trasformare questa conoscenza in soluzioni innovative è essenziale per il successo del business.”

Mike Berry
 Vice President
 Global Sourcing and Chief Procurement Officer
 Eastman Chemical Company

Le aziende con migliori performance conoscono soprattutto il valore dei talenti

I CPO delle organizzazioni di procurement leader riconoscono, soprattutto, che il successo dipende dall’acquisizione di competenze e know-how necessari per eseguire la mission impartita dall’azienda. Ciò spiega, in parte, il motivo per cui le organizzazioni di procurement di successo registrano risultati nettamente migliori rispetto alle aziende di pari livello con performance inferiori in tutte le misure relative alla gestione dei talenti. In percentuale, il doppio delle aziende con migliori performance rispetto alle altre considera i processi di selezione, sviluppo e mantenimento dei talenti come un punto di forza fondamentale. Le aziende di maggiore successo, inoltre estendono spesso questi vantaggi in termini di capitale umano in quanto dispongono altresì di piani di investimento aggressivi per il mantenimento, la selezione e lo sviluppo dei talenti (si veda la Figura 12).

Il capitale umano è un punto di forza e/o una priorità nella vostra azienda di procurement?



Fonte: 2013 Chief Procurement Officer Study, IBM Institute for Business Value.

Figura 12: Le aziende con migliori performance si concentrano più delle altre sulla selezione, sviluppo e mantenimento dei talenti.

In diversi colloqui individuali, i CPO intervistati hanno sottolineato l'importanza del talento. Un CPO, in particolare, ha avviato un programma di selezione incentrato sull'attrazione dei migliori laureati provenienti dalle istituzioni più elitarie del mondo. Con l'aumento di standardizzazione dei processi, automazione del procurement e conformità aziendale, questo CPO ha riscontrato che erano necessarie competenze di livello superiore da parte del personale al fine di rispondere ai requisiti di un business sempre più esigente. Disporre dei migliori talenti si è affermato, in questa azienda, come un ingrediente essenziale del successo del procurement e il focus marcato che molte organizzazioni di procurement hanno concentrato sul talento indica che questo trend è destinato a continuare.

Accelerare il viaggio verso il vantaggio competitivo

Dalla nostra ricerca sulla funzione del procurement e dall'analisi approfondita delle aziende di procurement più efficaci, influenti e innovative, è emerso che il successo dipende dalla comprensione dei principi fondamentali, dalla collaborazione efficace all'interno e all'esterno delle mura aziendali e dallo sviluppo di nuove competenze per il futuro. In relazione ad ogni raccomandazione principale contenuta nello studio, è stato sviluppato un sottoinsieme più dettagliato di consigli per le organizzazioni di procurement con performance di tutti i livelli.

Per le aziende che stanno intraprendendo questo viaggio verso il miglioramento della performance del procurement, il primo passo logico consiste nel garantire che l'azienda si stia concentrando sulle metriche giuste. La misurazione dei risparmi, la riduzione dei costi e gli eventi per il personale a tempo pieno (FTE) sono misure semplici, ma importanti, per consentire all'azienda di sviluppare competenze fondamentali. Anche per le organizzazioni con livelli di performance relativamente bassi, la collaborazione costituisce un tassello

fondamentale, permette al procurement di essere in sintonia con le esigenze dei clienti e spiana la strada a nuove possibilità per apportare valore aggiunto all'azienda. Le organizzazioni di procurement con performance inferiori, infine, devono prepararsi per il futuro, introducendo un portafoglio di risk management all'interno del procurement, in quanto il risk management si affermerà in futuro come un punto di forza essenziale del procurement.

Le organizzazioni di procurement che attualmente raggiungono un livello di performance medio, probabilmente, hanno già iniziato ad avere una padronanza delle competenze fondamentali del procurement. I CPO alla guida delle aziende che operano in questa categoria non devono concentrarsi soltanto sul perfezionamento della performance nelle competenze fondamentali, per mezzo dell'applicazione di benchmark e best practice, ma devono altresì agire sul fronte della comunicazione del valore che il procurement apporta all'impresa nelle alte sfere aziendali. I CPO appartenenti a questa categoria possono sfruttare l'automazione per creare un collegamento, più sistematico, con partner e fornitori, che offra al procurement l'opportunità di migliorare il personale, concentrandosi sullo sviluppo di competenze, selezione e mantenimento dei talenti.

Naturalmente, le organizzazioni di procurement già all'apice, per mantenere la propria posizione di leadership, non possono permettersi di restare ferme a guardare, piuttosto devono consolidare i propri punti di forza attraverso l'automazione e l'applicazione delle best practice in parti delle proprie operazioni che attualmente non sono standardizzate e devono continuare a cogliere idee innovative provenienti da un'ampia gamma di fonti, soprattutto dall'esterno delle mura aziendali. Le aziende con migliori performance, infine, devono sfruttare ampiamente la Procurement Analytics per abbattere i costi e aumentare il valore.

	Aziende di successo emergenti	Aziende con performance medie	Aziende con migliori performance
Mantenere il focus sulle competenze fondamentali del procurement	Focus sulle metriche che orientano il procurement	L'influenza è acquisibile con una performance consistente e comunicazione efficace... pertanto, bisogna migliorare su entrambi i fronti	Sfruttare best practice e tecnologie per aumentare la standardizzazione del procurement
Espandere il valore del procurement per mezzo di una stretta collaborazione	Collaborare per aumentare la comprensione del procurement dei clienti interni ed esterni	Sfruttare il potere dell'automazione per aumentare il collegamento del procurement con partner e fornitori	Riconoscere che l'innovazione proviene da una gamma differenziata di fonti
Sviluppare competenze nuove per un mondo nuovo	Fare del risk management un aspetto essenziale del portafoglio del procurement	Ottimizzare il talento del procurement per rispondere alle esigenze del mondo del procurement di domani	Sfruttare i dati e l'analytics per migliorare efficienza ed efficacia

Per orientare il procurement aziendale in una direzione che promuova il vantaggio competitivo, i CPO devono porsi alcuni interrogativi ambiziosi:

- Qual è il ROI (Return on Investment) apportato dal procurement al business?
- Qual è la performance registrata a fronte di benchmark obiettivi e best practice?
- Il pieno valore del procurement viene comunicato efficacemente agli stakeholder?
- In che modo la tecnologia viene impiegata per aumentare efficacia ed efficienza?
- Esistono processi di business che potrebbero essere gestiti meglio da una terza parte consentendo all'organizzazione di concentrarsi sulle attività strategiche?
- La collaborazione con il procurement è semplice e standardizzata nell'intero ambito aziendale?
- Si attinge ai clienti interni ed esterni come fonti di innovazione?

Per essere tra i primi a ricevere le recentissime analisi dell'IBM Institute for Business Value, è sufficiente abbonarsi a IdeaWatch, la newsletter elettronica mensile composta da executive report che offrono chiavi di lettura e raccomandazioni strategiche basate sulla ricerca dell'IBV: ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

Accedi agli executive report dell'IBM Institute for Business Value dal tablet scaricando l'applicazione gratuita "IBM IBV" per iPad o Android dall'app store.

Autori

Steve Peterson è leader internazionale Travel & Transportation dell'IBM Institute for Business Value. Collabora come consulente strategico dal 1998 con un focus su operazioni, marketing, distribuzione e iniziative di riduzione dei costi. Steve è reperibile al seguente indirizzo: steve.peterson@us.ibm.com.

Lori Webber è Director of Marketing in B2B, Commerce and Procurement di IBM Software Group. Lori è stato Contract Management Officer (CMO) di Emptoris, attualmente un'azienda IBM.

David Rosselli è un partner del processo di strategia e trasformazione di IBM Global Business Services con specializzazione in Supply Chain Management (SCM) e Procurement.

Bill Schaefer è attualmente Vice President dei servizi di supply chain e procurement all'interno di IBM Global Process Services. Nell'ambito del suo ruolo è responsabile dei servizi commerciali IBM di supply chain e procurement su scala mondiale

Hanno collaborato:

Sean Correll, Senior Business Unit Manager Consulting Services, Emptoris North America IBM Industry Solutions

Terrence Curley, Director Procurement Products, IBM Industry Solutions

Kevin R. Donaldson, Global Procurement Leader Global Business Services Strategy & Transformation

Craig Doud, Director of World Wide Services, Emptoris Brand

Brian Hagaman, Worldwide Synergy Sales Leader, IBM Industry Solutions – Emptoris

Eric Lesser, Research Director, IBM Institute for Business Value

Dave Lubowe, Global Leader, Operations & Supply Chain Consulting

Doug Macdonald, Emptoris Product Marketing Leader, IBM Software Group

Patrick D. Quirk, CEO Emptoris, un'azienda IBM

Mark M. Rohner, P.E., CPSM, C.P.M. Senior Managing Consultant, IBM Global Business Services

Julie M. Scanio, Global Business Advisor, IBM Global Business Services Strategy & Transformation, Operations & Supply Chain consulting

Greg Spears, Senior Manager, Strategy & Transformation, Supply Chain & Procurement

Michael Stanly, Project Manager, IBM Global Business Services

Tahir Virk, Client Solution Leader Europe, IBM Emptoris



IBM Italia S.p.A.

Circonvallazione Idroscalo
20090 Segrate (MI)
Italia

IBM, il logo IBM e ibm.com sono marchi della International Business Machines Corp., registrata in varie giurisdizioni in tutto il mondo. I nomi di altri prodotti e servizi possono essere marchi di IBM o di altre aziende. L'elenco aggiornato dei marchi di IBM è disponibile all'indirizzo ibm.com/legal/copytrade.shtml nella sezione "Copyright and trademark information".

Il presente documento è aggiornato alla data di pubblicazione iniziale e può essere modificato da IBM in qualsiasi momento. Non tutti i prodotti e servizi sono disponibili in tutti i paesi in cui IBM opera.

LE INFORMAZIONI CONTENUTE IN QUESTO DOCUMENTO SONO FORNITE "COSÌ COME SONO", SENZA GARANZIA DI ALCUN TIPO, ESPLICITA O IMPLICITA, IVI INCLUSA LA GARANZIA DI COMMERCIALIZZABILITÀ O DI IDONEITÀ AD UNO SCOPO PARTICOLARE O DI NON VIOLAZIONE. I prodotti IBM sono garantiti conformemente ai termini e alle condizioni dei contratti in virtù dei quali vengono forniti.

Il cliente è responsabile di garantire la conformità con le norme e i regolamenti applicabili. IBM non fornisce consulenza in materia legale, né dichiara o garantisce che i propri prodotti e servizi assicurino che il cliente sia in conformità a qualunque disposizione di legge.

Riferimenti:

- 1 Center for Advanced Procurement and Supply, Annual Benchmark Report, 2012, http://www.capsresearch.org/research/benchmarking/Cross_Industry.aspx
- 2 Butner, Karen, "Combating risk with predictive intelligence: An analytical approach to enterprise risk management". IBM Institute for Business Value, luglio 2012. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-predictive-risk-management.html>

© Copyright IBM Corporation 2014



Ricicla questo documento.
