

IL PROCUREMENT DEI MATERIALI INDIRECTI IN ITALIA 2023



**IMMAGINARE E PROGETTARE
UN FUTURO SOSTENIBILE**



IMMAGINARE E PROGETTARE UN FUTURO SOSTENIBILE

RS Italia e ADACI (Associazione Italiana Acquisti e Supply Management), in collaborazione con l'Università Europea di Roma, hanno promosso la seconda ricerca italiana sul procurement dei materiali indiretti, comunemente definiti MRO (*Maintenance, Repair and Operations*). Rientrano in questa definizione quattro aree di spesa: spesa per la riparazione e la manutenzione delle infrastrutture; spesa per la riparazione e la manutenzione delle apparecchiature destinate alla produzione; spesa per la manutenzione e i sistemi per la movimentazione dei materiali (ad esempio, trasporto di materie prime e/o prodotti finiti da e verso le linee di produzione); spesa per utensili e materiali di consumo utilizzati giornalmente.

L'indagine analizza i processi di acquisto degli MRO nelle imprese italiane, indagando le prassi più comuni e le criticità condivise.

La ricerca affronta in maniera trasversale molteplici aspetti: sostenibilità, digitalizzazione, *servitization* e gestione dei fornitori.

I dati presentati sono stati raccolti tra marzo e luglio 2023, utilizzando una survey somministrata per via telematica (piattaforma SurveyMonkey). La survey è stata veicolata attraverso due differenti database di imprese italiane (il database soci ADACI ed il database clienti RS Italia) senza alcuna clusterizzazione settoriale né geografica. Il numero di risposte validamente raccolte ed elaborate è pari a 131.



INDICE

- P. 04** INTRODUZIONE ALLA RICERCA
- P. 07** 1. SVILUPPARE NUOVE COMPETENZE PER ESSERE PIÙ EFFICIENTI
- P. 11** 2. COMPRENDERE E SFRUTTARE IL POTENZIALE DELLA SERVITIZATION
- P. 15** 3. INTEGRARE EFFICIENZA, TECNOLOGIA E SOSTENIBILITÀ NELLA STRATEGIA DI ACQUISTO
- P. 19** 4. COMPRENDERE LE CRITICITÀ PER PROGETTARE STRATEGIE PIÙ EFFICACI
- P. 23** 5. VALUTARE, MONITORARE E OTTIMIZZARE LE PRESTAZIONI DEI FORNITORI
- P. 26** CONCLUSIONI
- P. 27** DATI IN GRAFICI
- P. 43** APPENDICE: IL CAMPIONE DI RIFERIMENTO

Il procurement dei materiali indiretti in Italia 2023

IMMAGINARE E PROGETTARE UN FUTURO SOSTENIBILE



Diego Comella
Managing Director RS Italia

Negli ultimi anni, tutte le società del mondo hanno dovuto fare i conti con nuove improrogabili priorità, come l'efficientamento operativo, la digitalizzazione e la decarbonizzazione. L'emergere della pandemia ha chiaramente evidenziato la fragilità di un modello di creazione del valore fondato su catene di fornitura estese geograficamente e distanti dai mercati finali. Simultaneamente, le crescenti tensioni tra Cina e Stati Uniti, insieme alla situazione in Taiwan, hanno spinto le aziende europee, e non solo, a riconsiderare la loro presenza in Cina. Tutto questo ha altresì scatenato una crisi delle materie prime e ha richiesto una riconsiderazione delle intricate catene di approvvigionamento globali. Di conseguenza, i mercati sono sempre più inclini a ripensare al flusso organizzativo delle filiere di approvvigionamento MRO (Maintenance, Repair and Operations) e capire come la funzione acquisti possa generare del valore per le singole aziende.

Attraverso questa ricerca, realizzata insieme ad ADACI e Università Europea di Roma, abbiamo voluto indagare quali sono le principali criticità che le aziende devono affrontare per assicurare la continuità del business e lo sviluppo organizzativo, quando si parla di acquisti MRO.

In particolare, abbiamo voluto sottolineare la necessità dell'ufficio acquisti di dotarsi di **nuove professionalità e competenze** per affrontare l'incertezza di questo momento e contribuire più efficacemente alla creazione di valore per le imprese. Allo stesso tempo, ci siamo soffermati sull'importanza di **instaurare una relazione tra il venditore e l'acquirente** non basata solamente sul prodotto ma arricchita da una serie di servizi. Abbiamo anche riscontrato, da parte degli stakeholder, una **crescente attenzione per gli obiettivi ESG e per lo sviluppo sostenibile** e la necessità da parte delle imprese di inserire nella propria strategia aziendale il concetto di sostenibilità, declinandolo nella

prospettiva della triple-bottom line (sostenibilità economica, sociale ed ambientale). Inoltre, la ricerca rivela che se da un lato gli investimenti in digitalizzazione continuano ad essere considerati una priorità strategica dalla maggioranza delle imprese, dall'altro sottolinea come vi sia **l'esigenza di snellire le procedure di acquisto** e la necessità di **migliorare la condivisione delle informazioni** all'interno dell'impresa al fine di riuscire a **progettare strategie MRO più efficaci**. Infine, con questa ricerca abbiamo voluto indagare anche **come viene gestita, monitorata e valutata la base fornitori**.

Dal canto nostro, **da oltre 30 anni, affianchiamo i nostri clienti** proponendoci come un partner unico e affidabile per gli acquisti MRO. Accanto ai prodotti, offriamo anche molteplici servizi a valore aggiunto, in grado di facilitare, velocizzare e automatizzare i processi aziendali, partendo dalla digitalizzazione del ciclo di acquisto con sistemi di eProcurement, fino ad arrivare a soluzioni che permettono di trasformare la gestione del magazzino riducendone i costi e migliorando la disponibilità dei prodotti. **Lavoriamo ogni giorno, per essere al fianco dei nostri clienti** come un partner commerciale che ispira e innova, che trova soluzioni per affrontare le sfide industriali e ingegneristiche di oggi e di domani. Con le nostre soluzioni a valore aggiunto in ambito eProcurement, gestione delle scorte e manutenzione aiutiamo le aziende a migliorare i processi di approvvigionamento risparmiando tempo e denaro e creando maggiori efficienze in ambito MRO.

Il nostro obiettivo è **raggiungere risultati straordinari per un mondo migliore**. In questo senso, ci impegniamo ad essere un'azienda sostenibile e a creare una sinergia tra i dipendenti, i clienti, i fornitori e le comunità locali, al fine di promuovere la sostenibilità e migliorare la vita delle persone.



Fabrizio Santini
Presidente di ADACI

Nella struttura competitiva di un'azienda la Supply Chain e il controllo dei costi degli acquisti interni sono sempre più strategici ed importanti. Le catene di approvvigionamento affrontano costantemente scenari difficili da prevedere, ma che devono essere gestiti per assicurare una business continuity economicamente sostenibile.

La criticità più ricorrente nella prassi aziendale riguarda però la gestione delle informazioni, ancora più accentuata nel caso dell'acquisto e dello shortage dei materiali indiretti, spesso comprati senza una particolare attenzione all'analisi e all'attribuzione di costi e consumi.

A conferma della centralità di questo tema, emerge fortissimo da questa seconda indagine il tema della collaborazione: uno strumento che non solo può far evolvere il rapporto tra acquirente e fornitore, ma che risulta una componente vincente anche per le funzioni interne all'azienda.

Per essere vincente la squadra acquisti deve infatti crescere in comunicazione/collaborazione. Ciò significa anche ritagliarsi un ruolo centrale verso gli altri enti aziendali decisionali interni, ma tutto ciò è possibile solo attraverso la crescita delle competenze e l'analisi qualitativa dei dati, dei consumi e dei fabbisogni, adottando tecnologie innovative e tenendo fermo lo sguardo sulla sostenibilità.

Essere un buon Supply Manager oggi significa comprendere lo scenario in cui si opera e saper individuare velocemente le soluzioni migliori. Ecco perché **ADACI**, l'Associazione Italiana Acquisti e Supply Management, **da 55 anni accompagna le imprese lungo la più grande transizione che i processi produttivi, industriali e non, abbiano mai conosciuto** svolgendo analisi specifiche, redigendo modelli previsionali e affiancando il management nella gestione efficace ed efficiente degli approvvigionamenti, dei materiali e dei magazzini, della logistica e delle facilities.



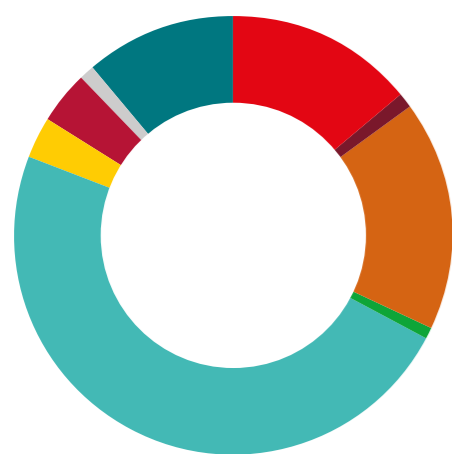
Emanuela Delbufalo
Presidente della Facoltà di Economia dell'Università Europea di Roma e Professore Ordinario di Operations & Supply Chain Management

L'analisi dei processi di approvvigionamento rappresenta un utile strumento per verificare la competitività aziendale e la sua capacità di essere resiliente di fronte a molteplici e variegate sollecitazioni. In questa prospettiva si inquadra la seconda indagine sui fabbisogni e sulle metodologie di acquisto per gli MRO: tali categorie merceologiche, essendo trasversali a molteplici settori industriali, possono essere utilmente analizzate per verificare la maturità dei processi di acquisto ed il ruolo che essi giocano nella strategia competitiva. L'indagine 2023 mostra alcuni interessanti risultati: **la razionalizzazione degli acquisti MRO è divenuta una priorità strategica** così come sono divenuti centrali, nel dialogo tra imprese, i temi della **sostenibilità e digitalizzazione** dei processi di acquisto. In questa seconda indagine, inoltre, emerge per la prima volta il tema della collaborazione: strumento necessario per far evolvere il rapporto tra acquirente e fornitore verso forme più integrate, strutturate e di lungo periodo.

A fronte di queste evoluzioni emerge con forza un **fabbisogno trasversale di competenze** dedicate agli acquisti MRO, finora piuttosto diluite, per assicurare a tali processi efficienza ed efficacia.



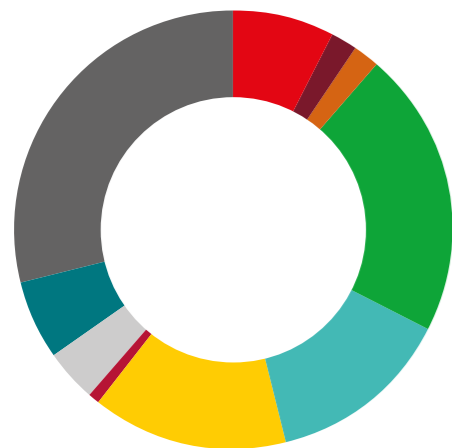
Il ruolo aziendale del rispondente



- Direttore operativo - 14%
- Impiegato reparto produzione - 1%
- Impiegato ufficio acquisti - 17%
- Impiegato ufficio amministrativo - 1%
- Responsabile acquisti - 48%
- Responsabile della logistica - 3%
- Responsabile della manutenzione - 4%
- Responsabile di produzione - 1%
- Altro - 11%

Grafico A

I settori di attività delle imprese del campione



- Alimentare - 7,7%
- Design / progettazione elettronica - 1,9%
- Energia, petrolio e gas - 1,9%
- Macchine e attrezzature industriali - 21,2%
- Metalli / prodotti fabbricati - 13,5%
- Prodotti chimici, plastici, farmaceutici e gomma - 14,4%
- Pubblica amministrazione - 1%
- Servizi commerciali, es. elettricisti, idraulici, meccanici - 3,8%
- Trasporti, logistica e distribuzione - 5,8%
- Altro - 28,8%

Grafico B

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



- 1-10 - 3,1%
- 11-49 - 8,2%
- 50-99 - 14,4%
- 100-249 - 19,6%
- 250-999 - 30,9%
- 1.000-9999 - 21,6%
- Oltre 10.000 - 2,1%

Grafico C

Nota: Per approfondimento v. pag. 43



1 SVILUPPARE NUOVE COMPETENZE PER ESSERE PIÙ EFFICIENTI



L'ufficio acquisti è sempre più soggetto a pressioni crescenti: la riduzione dei budget operativi costringe i responsabili a fare di più con meno risorse. L'obiettivo è ridurre i costi senza compromettere la qualità dei prodotti e dei servizi acquistati. In questo contesto, la gestione della spesa MRO assume un ruolo fondamentale.

Diego Comella,
Managing Director di RS Italia



L'indagine 2023 conferma la presenza di **molteplici pressioni competitive che impattano negativamente sull'efficienza dei processi di approvvigionamento**. In questa seconda edizione il focus permane sulla razionalizzazione della spesa MRO. Si conferma evidente il tentativo della funzione acquisti di avere **maggiore controllo delle informazioni** per procedere a un efficace consolidamento dei fabbisogni. Un buon segnale in questa direzione è rappresentato dall'aumento significativo delle imprese che riconoscono la valenza strategica della centralizzazione degli acquisti MRO. I dati confermano la tendenza delle imprese ad utilizzare un insieme variegato di metodologie di acquisto, ma aumenta il numero delle imprese che si affida con maggiore sicurezza a strumenti più evoluti e digitali. Appare quindi evidente la necessità dell'ufficio acquisti di **dotarsi di nuove professionalità e competenze per affrontare l'incertezza e contribuire più efficacemente alla creazione di valore** per le imprese.

L'indagine 2023 illustra la natura delle pressioni competitive che impattano sui fabbisogni di materiali indiretti. Il campione converge su due fattori: **la riduzione dei budget operativi e la necessità di aumentare l'efficienza della spesa MRO** (rispettivamente per il 18,6% e 18,9% delle imprese intervistate). In aggiunta, più del 15% del campione ha individuato come

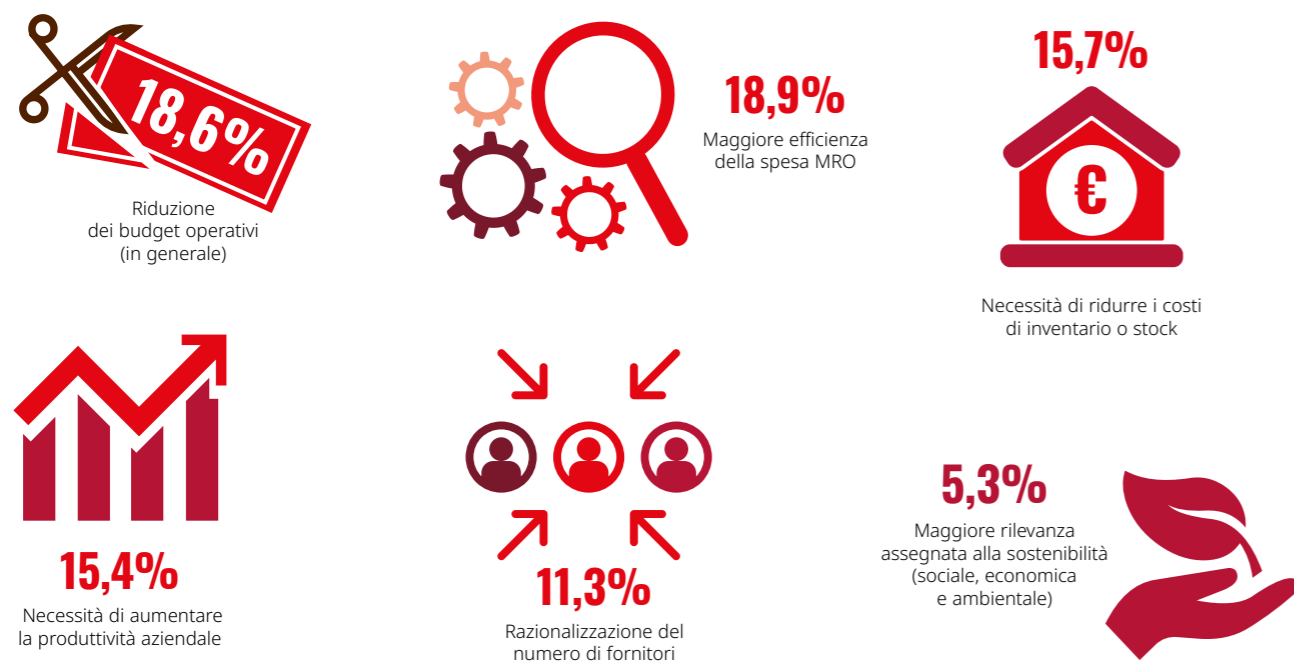
elementi critici la necessità di **aumentare la produttività aziendale** e al contempo **ridurre i costi di magazzino**. L'11% poi ritiene indispensabile razionalizzare il numero di fornitori. La **sostenibilità** invece viene considerato un criterio poco determinante nella scelta delle metodologie di acquisto di MRO (solo il 5,3% delle imprese ha individuato questa voce come prioritaria).

(Per l'analisi completa vedi grafico 1 a pag. 27)

*"Nonostante sia una componente cruciale per le organizzazioni, l'ufficio acquisti è sempre più soggetto a pressioni crescenti: la riduzione dei budget operativi costringe i responsabili degli acquisti a fare di più con meno risorse", spiega **Diego Comella**. "Ci siamo resi conto che le aziende hanno l'esigenza di aumentare la produttività attraverso l'implementazione di processi automatizzati, l'adozione di tecnologie avanzate per la gestione degli ordini e la ricerca di opportunità di consolidamento degli acquisti per ottenere economie di scala, ma, allo stesso tempo, hanno anche il bisogno di ottimizzare la catena di approvvigionamento riducendo i costi senza compromettere la qualità dei prodotti e dei servizi acquistati. In questo contesto, la gestione della spesa MRO da parte dell'ufficio acquisti assume un ruolo fondamentale", prosegue il **Managing Director di RS Italia**.*

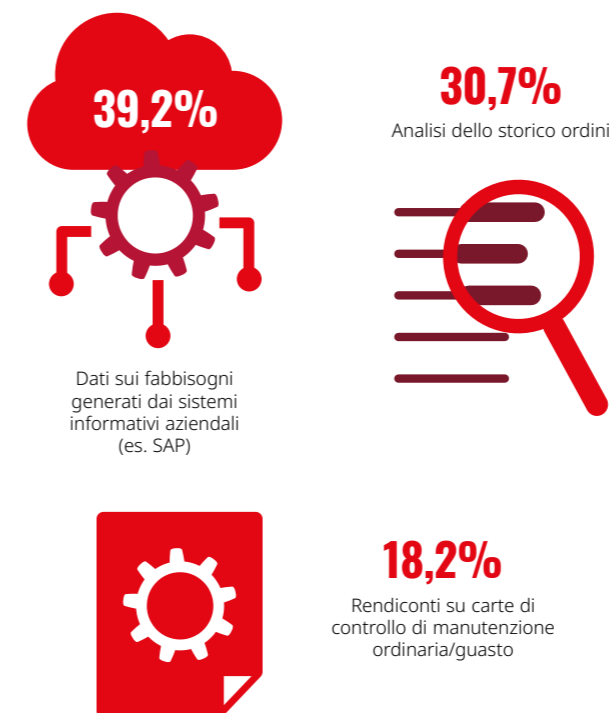
La **quantificazione dei fabbisogni** si conferma uno degli aspetti più critici nella gestione degli acquisti MRO.

Quali pressioni commerciali influenzano in modo più marcato le metodologie di acquisto di MRO?



Per l'analisi completa vedi grafico 1 a pag. 27

Come vengono raccolti i dati sui fabbisogni di MRO?



Per l'analisi completa vedi grafico 2 a pag. 27

Poiché le richieste provengono da molteplici interlocutori e rispondono a pressioni commerciali diversificate, di frequente le imprese faticano a stimare quanto queste peseranno sul budget generale. In aggiunta, la raccolta dei fabbisogni è complessa e richiede di padroneggiare molteplici strumenti, spesso utilizzati in combinazione. Le imprese intervistate mostrano una **preferenza per strumenti digitalizzati** di quantificazione dei fabbisogni: il 39,2% del campione utilizza sistemi informativi aziendali (es. SAP) per collettare i fabbisogni MRO, il che consente un calcolo relativamente puntuale dei fabbisogni e permette la creazione di database per analisi longitudinali ed accurate. In seconda battuta, sono altresì molto utilizzate anche alcune metodologie tradizionali: il 30,7% delle imprese analizza lo storico ordini per stimare i fabbisogni mentre il 18,2% adopera comunemente rendiconti su carte di controllo o report aziendali.

(Per l'analisi completa vedi grafico 2 a pag. 27)

*"La gestione degli acquisti indiretti sta subendo una trasformazione significativa all'interno delle aziende", osserva **Comella**. "In passato, l'acquisto di materiali e servizi MRO era considerato principalmente una pratica operativa necessaria per mantenere le operazioni in corso. Tuttavia, oggi sta emergendo come una leva strategica per l'ufficio acquisti di un'azienda. Senza dubbio, la ragione di questa trasformazione risiede nella consapevolezza che **gli acquisti MRO possono avere***

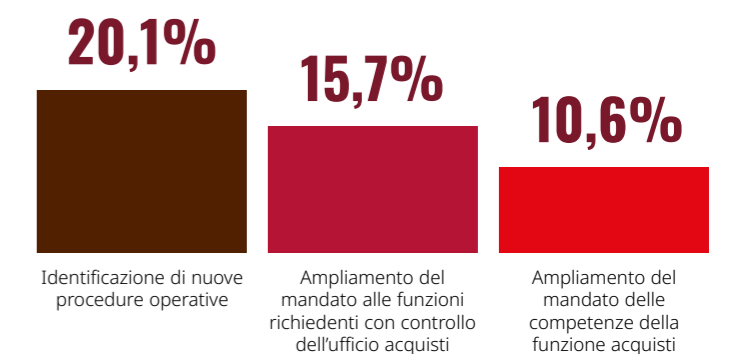
un impatto sostanziale sulla redditività e sull'efficienza aziendale. Un approccio integrato alla gestione delle forniture MRO, infatti, consente di razionalizzare i processi, ridurre i costi, migliorare la visibilità e garantire una gestione più efficiente degli stock. Ciò si traduce in un vantaggio competitivo notevole. L'MRO offre anche opportunità per implementare pratiche sostenibili e responsabili, migliorando l'impatto ambientale complessivo dell'azienda. Inoltre, la centralizzazione degli acquisti può semplificare la gestione delle relazioni con i fornitori, consentendo negoziazioni più vantaggiose e una maggiore trasparenza".

Dai dati emerge chiaramente come le metodologie di acquisto adottate fino ad oggi richiedano una revisione per adattarsi a nuovi contesti e nuove sfide. In contesti ad alta incertezza **le imprese sentono la necessità di aggiornare le procedure di acquisto**, adottando una pluralità di strategie. Più del 20% delle imprese intervistate dichiara esplicitamente di voler disegnare nuove procedure operative. Il 17,1% del campione intende procedere ad una razionalizzazione del numero dei fornitori (per semplificare il controllo della spesa ed il monitoraggio delle prestazioni) mentre il 16,4% ritiene indispensabile introdurre sistemi digitali per il monitoraggio delle disponibilità e dei fabbisogni. Inoltre, il 15,7% delle imprese intervistate auspica un ampliamento del mandato delle funzioni richiedenti (es. manutenzione) – con coordinamento della funzione acquisti – mentre il 10,6% del campione necessita di un ampliamento del mandato e delle competenze dell'ufficio acquisti.

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

L'indagine mostra uno spaccato sulle modalità con cui le imprese effettuano gli acquisti MRO. In questa seconda indagine emerge una **tendenza marcata alla centralizzazione degli acquisti MRO**: più dell'86% delle imprese del campione dichiara di consolidare i fabbisogni attraverso l'ufficio acquisti. Il 57% delle imprese utilizza il budget di reparto con voci specifiche, mentre il 18% utilizza

Con quali metodologie l'azienda sta cercando di aumentare l'efficienza degli acquisti di MRO?



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



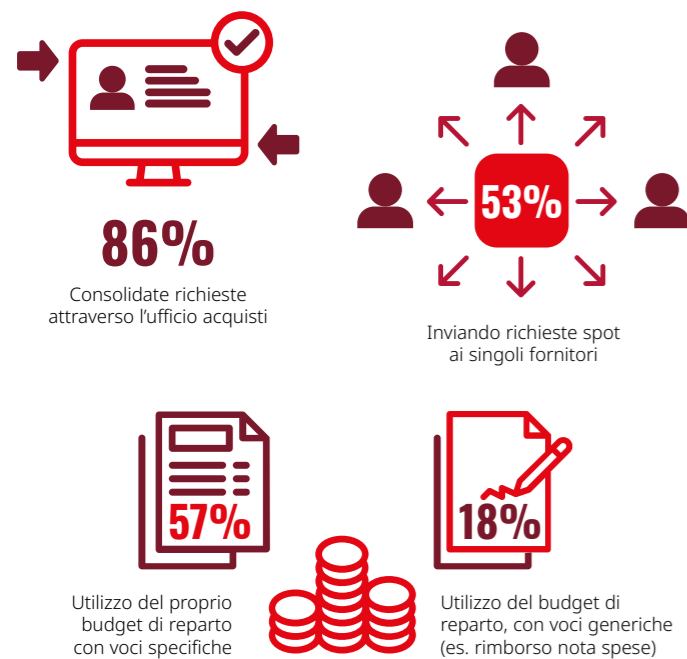
budget di reparto con voci generiche. Nonostante questa fortissima dichiarazione di intenti, il 53% delle imprese dichiara di inviare richieste spot ai fornitori con medio-alta frequenza. L'insieme delle risposte e la frequenza con cui i rispondenti si contraddicono sull'utilizzo delle metodologie fa pensare ad una grande eterogeneità di comportamenti in cui, sicuramente, **prevale la tendenza a vedere l'ufficio acquisti come un punto di riferimento, ma non esclude altre alternative** (tra cui, quella già citata, dell'acquisto *off-contract* su base casuale o emergenziale). Da notare come questa stessa tendenza fosse già emersa con chiarezza nell'indagine 2022.

(Per l'analisi completa vedi grafico 4 a pag. 28)

Le ragioni che più frequentemente impediscono alle imprese il consolidamento sistematico dei fabbisogni, riducendo l'efficienza dei processi di acquisto, sono numerose e riguardano aspetti differenti del business. Le imprese del campione suggeriscono una **gerarchia di criticità** da cui emergono tre fattori: numerosità dei prodotti coinvolti (22,2%), frequenti situazioni emergenziali come rotture o fermi macchina (20,6%) e scarsa comunicazione tra reparti o clienti interni (18%).

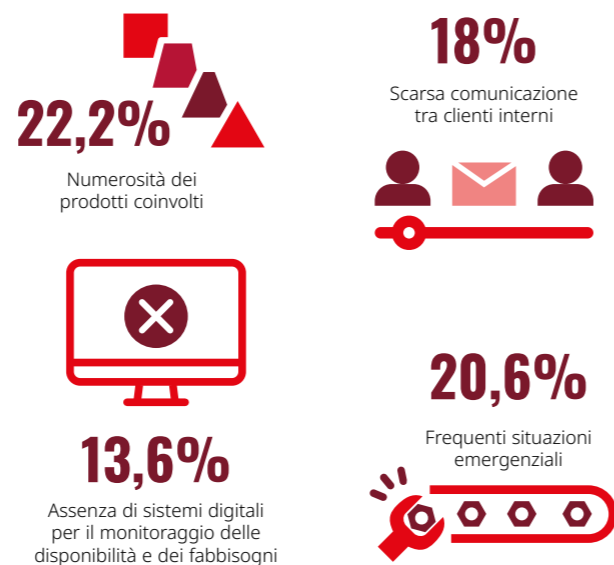
Il 13,6% del campione lamenta anche l'assenza di strumenti digitali per il monitoraggio delle disponibilità e dei fabbisogni. Dai dati emerge un chiaro punto di vista: **le fonti di inefficienza sono molteplici** e si riferiscono sia ad aspetti di natura strategica (es: il business model o il grado di

In che modo vengono normalmente effettuati gli acquisti di MRO?



Per l'analisi completa vedi grafico 4 a pag. 28

Quali barriere interne rendono difficoltosa la quantificazione dei fabbisogni MRO?



Per l'analisi completa vedi grafici 5 e 6 a pag. 29

obsolescenza degli impianti) **sia organizzativa** (es: grado di condivisione delle informazioni all'interno dell'impresa). A completamento di queste informazioni va sicuramente considerato l'assetto organizzativo dell'ufficio acquisti: a fronte del bisogno di nuove competenze per innescare l'evoluzione dei processi di approvvigionamento, il 43,3% delle imprese dichiara di non aver modificato l'assetto del team di acquisto. Solo il 20% del campione dichiara di aver mutato qualitativamente la struttura della funzione, inserendo professionalità con competenze nuove.

(Per l'analisi completa vedi grafici 5 e 6 a pag. 29)

2 COMPRENDERE E SFRUTTARE IL POTENZIALE DELLA SERVITIZATION



Decidere di affidarsi a soluzioni di Vendor-Managed Inventory in cui la gestione delle scorte vengono demandate a un partner esterno, come quelle che proponiamo in RS, permette di abbracciare un modello operativo innovativo anche per ottimizzare l'efficienza operativa e ridurre i costi complessivi. Inoltre, migliora la collaborazione tra azienda e fornitore e permette di creare relazioni commerciali più solide.

Marco Beltramo, Sales Director RS Italia



La ricerca conferma la propensione delle imprese all'uso di giacenze per gestire differenti categorie di MRO. Sebbene la percentuale del campione che utilizza approcci lean/kanban sia in aumento rispetto al 2022, sono relativamente poche le imprese che sviluppano approcci collaborativi ed integrati con fornitori di MRO.

Negli approcci collaborativi, il venditore e l'acquirente instaurano una relazione non basata solamente sul prodotto ma arricchita da una serie di servizi (c.d. **servitization**) mirati alla razionalizzazione dei costi e delle voci di spesa.

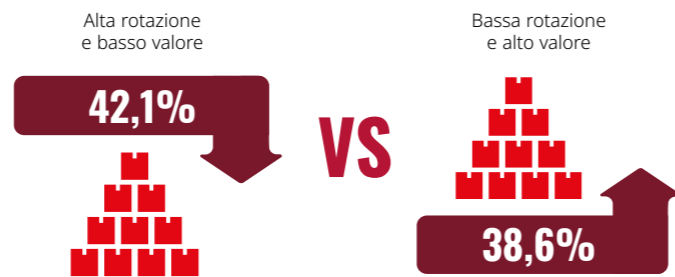
Le ragioni sottostanti alla bassa fiducia nei modelli collaborativi sono sostanzialmente culturali: le imprese temono una perdita di autonomia decisionale e controllo sul processo di acquisto. Tuttavia, l'approfondimento effettuato sulla strategia di **Vendor-Managed Inventory (VM)** dimostra come il potenziale nascosto è notevole, sia in termini di cost saving che di efficienza gestionale.

Nella gestione degli acquisti MRO tende a prevalere un approccio tradizionale, basato sull'utilizzo delle giacenze. Questo vale sia per le categorie di prodotto ad alta rotazione e basso valore – per cui il 42,1% delle imprese predilige la creazione di giacenze – sia per le categorie di prodotto a bassa rotazione ed alto valore (per cui l'utilizzo delle giacenze è prassi consolidata nel 38,6% dei casi). In quest'ultimo caso, emerge una forte tendenza alla **standardizzazione**, considerata indispensabile dal 27,7% delle imprese. Tuttavia, in misura più marcata rispetto all'indagine 2022, in questa seconda campionatura emerge una tendenza all'utilizzo di **logiche lean/kanban** per gli acquisti MRO, applicate in maniera trasversale alle classi merceologiche, con percentuali che variano tra il 18,9% (per i beni ad alto valore) e il 13,6% (per le *commodities*). Dai dati emerge un moderato interesse per il **consignment stock** (dato che certamente va triangolato con il settore di operatività dei rispondenti), utilizzato solo dall'8% delle imprese.

Il confronto tra l'indagine 2022 e 2023 conferma la **bassa elasticità operativa** delle imprese nel gestire gli stock di categorie merceologiche differenti. Se questa tendenza nel 2022 poteva essere una diretta conseguenza della fase pandemica, nel 2023 il dato suggerisce una dinamica strutturale che, sicuramente incentivata da un quadro macroeconomico ancora incerto, tende a garantire continuità e disponibilità di MRO mediante scorte di sicurezza. (Per l'analisi completa vedi grafici 7 e 8 a pag. 30)

Tuttavia, l'interesse per l'approccio **lean/kanban** riemerge in maniera prepotente quando si analizzano le **politiche di inventory management** degli MRO: il 40,2% delle imprese dichiara di utilizzare tale approccio mentre il 22,8% del campione utilizza il modello a tempo fisso di riordino

Utilizzo di giacenze per gestire le diverse categorie di MRO.

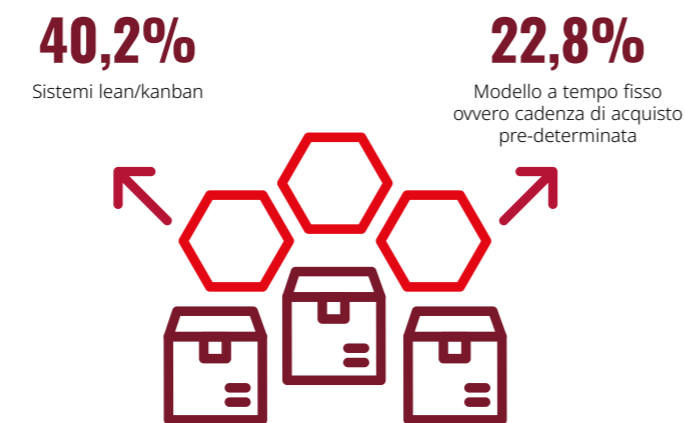


Per l'analisi completa vedi grafici 7 e 8 a pag. 30

(cadenza di acquisto predeterminata, es. settimanale o mensile).

“Sebbene un numero sempre maggiore di aziende utilizzino logiche lean/kanban, sono relativamente poche le imprese che sviluppano questo tipo di modello di collaborazione con fornitori in ambito MRO”, conferma **Marco Beltramo, Sales Director di RS Italia**. “Decidere di affidarsi a soluzioni di Vendor-Managed Inventory (VMI), cioè soluzioni in cui la gestione delle scorte e delle relative attività di ordine e refill dei prodotti vengono demandate al partner esterno, come quelle che proponiamo in RS, permette di abbracciare un modello operativo innovativo non solo per gestire le scorte ma anche per ottimizzare l'efficienza operativa e ridurre i costi complessivi. Inoltre, migliora la collaborazione tra azienda e fornitore e permette di creare relazioni commerciali più solide. Uno dei principali vantaggi delle nostre soluzioni di inventory, ad esempio, è l'ottimizzazione dei livelli di magazzino con conseguente riduzione del capitale immobilizzato. Questo è possibile perché siamo direttamente noi a gestire, in modo proattivo, le scorte per conto del cliente, riducendo al

Quali sistemi di inventory management vengono utilizzati per gli MRO?



Per l'analisi completa vedi grafico 9 pag. 31

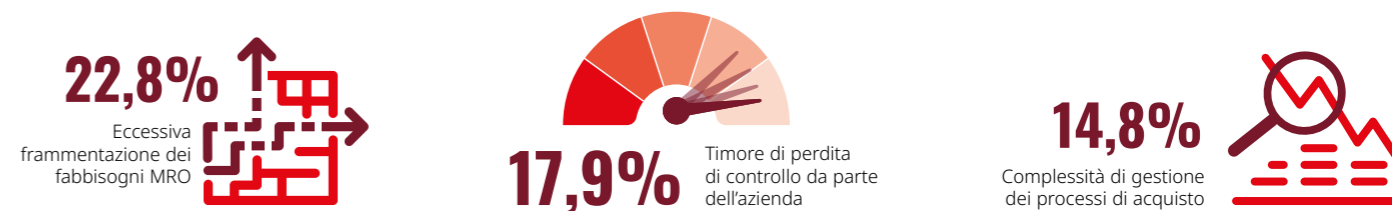
minimo il rischio di sovrastoccaggio e garantendo la disponibilità dei prodotti in modo coerente con il loro consumo. Ciò si traduce in una gestione più efficiente delle risorse finanziarie e logistiche. Inoltre, permette di migliorare anche la visibilità della catena di approvvigionamento, consentendo anche un monitoraggio più accurato della domanda e una pianificazione della produzione più precisa. Ciò porta a una maggiore flessibilità nel rispondere alle fluttuazioni del mercato e alla variazione delle esigenze dei clienti”, continua **Beltramo**.

Un dato in crescita rispetto al 2022 è quello della percentuale di rispondenti che non specifica (o non conosce) la metodologia adottata per la gestione degli stock di MRO (rispettivamente il 27,2% ed il 7,6% del campione). Tali percentuali sono sintomi di scarsa condivisione delle informazioni tra funzioni, fattore che rende difficile per i rispondenti rappresentare o raccontare dettagli circa l'operatività aziendale. (Per l'analisi completa vedi grafico 9 a pag. 31)

Uno degli aspetti più analizzati relativamente agli acquisti indiretti è la progressiva **servitization** del rapporto B2B. Con il termine *servitization* si identifica la strategia secondo la quale l'impresa fornitrice offre ai propri clienti **servizi a valore aggiunto** integrati nei prodotti fisici venduti. Tali servizi possono assumere diversi aspetti: dalla gestione autonoma del magazzino del cliente alla vendita del servizio di manutenzione o formazione tecnica. Frequentemente, la *servitization* riguarda servizi di supporto offerti dal fornitore per razionalizzare ed ottimizzare voci di spesa del cliente. Una delle strategie di *servitization* più comuni negli acquisti MRO è quella dell'inventario gestito dal venditore, altresì conosciuto come **Vendor-Managed Inventory (VMI)**. Il campione analizzato mostra un timido interesse per questo approccio, utilizzato per gli acquisti MRO da circa il 19% delle imprese (con una tendenza più spinta per le *commodities* ed i materiali a basso valore e alta rotazione). (Per l'analisi completa vedi grafico 10 a pag. 31)

“Una delle principali qualità di un sistema di **Vendor-Managed Inventory** è la capacità di standardizzare il processo d'acquisto, migliorando l'efficienza e riducendo i costi totali di gestione (TCO)”, spiega **Beltramo**, “Le soluzioni VMI di RS, RS

Quali ragioni ostacolano l'utilizzo di servizi di Vendor-Managed Inventory degli MRO?



Per l'analisi completa vedi grafico 11 pag. 32

Nota 1: Sean Buckley, Marta Mussacaleca, Pieter Riedstra, and Eileen Smith (2019), Digital MRO procurement: New solutions for capturing and sustaining more value, McKinsey & Company.

Utilizzate sistemi di Vendor-Managed Inventory (o inventario gestito) per gli MRO?



Per l'analisi completa vedi grafico 10 pag. 31

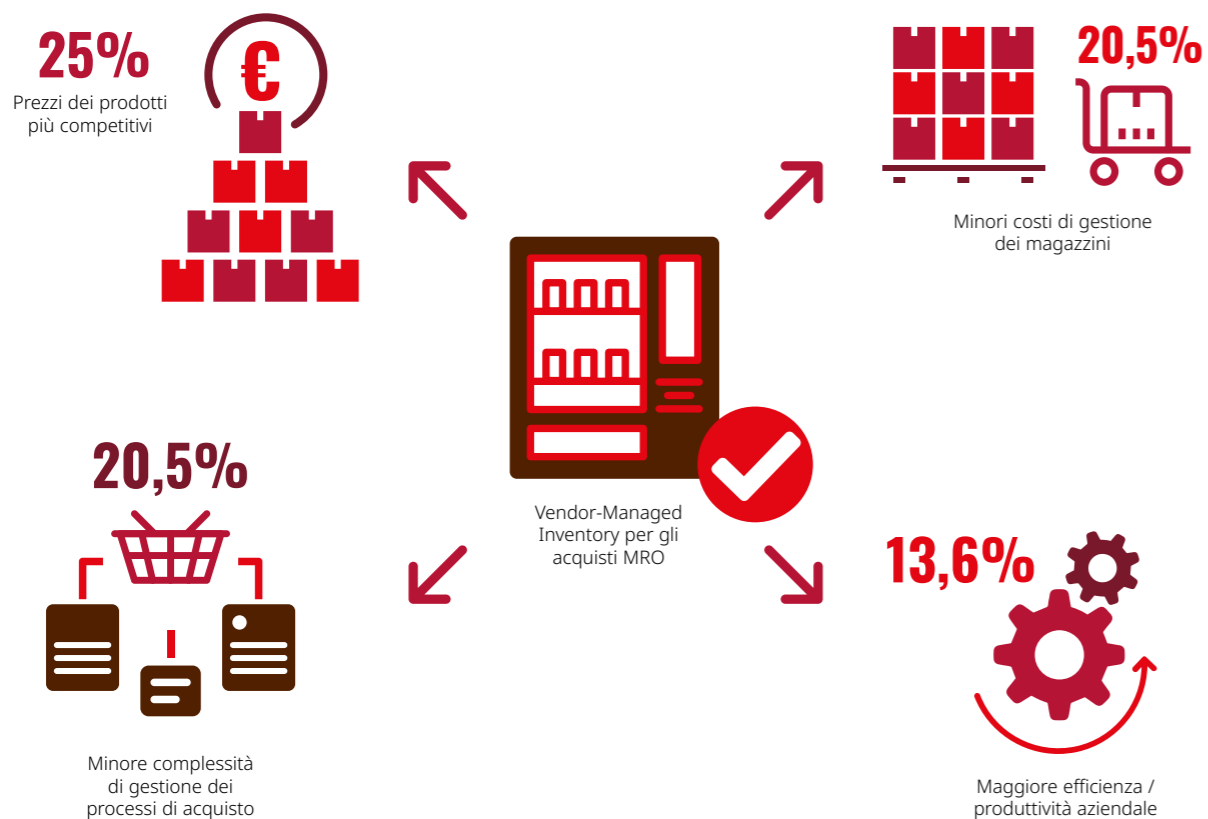
ScanStock® (kanban) e RS VendStock® (vending machine), infatti, facilitano la standardizzazione dei prodotti e dei processi di approvvigionamento: attraverso l'analisi dei consumi e delle necessità si definiscono i parametri chiave, come quantità minime e massime di stoccaggio ed attraverso l'utilizzo di risorse dedicate, a disposizione dei nostri clienti, riusciamo a garantire un controllo più rigoroso sulle scorte e una migliore gestione dei prodotti. Questa attività riduce l'incertezza nel processo d'acquisto, la loro semplificazione e garantisce un alto livello di servizio agli utenti, promuovendo la coerenza e l'ottimizzazione delle risorse”, prosegue il Sales Director di RS Italia.

Un recente studio di McKinsey sostiene che, soprattutto nei settori ad alta intensità di capitale (si veda, ad esempio, il settore della meccanica pesante), l'utilizzo di VMI digitalizzato possa portare ad una riduzione degli stock di circa il 30% e ad un risparmio di costo compreso tra il 15 ed il 20%. Tuttavia, è indubbio che un approccio VMI implichi la perdita di una parte dell'autonomia decisionale da parte dell'impresa acquirente e necessiti di un'integrazione spinta tra i processi del fornitore e del cliente. Tali elementi, con buona probabilità, spiegano le perplessità mostrate dal campione in tema di *servitization*.

In particolare, i fattori che più ostacolano l'utilizzo di VMI sono: l'eccessiva frammentazione dei bisogni di MRO (22,8%), il timore di perdita di controllo del processo da parte dell'impresa acquirente (17,9%), la complessità di gestione dei processi di acquisto (14,8%), ma anche la scarsa propensione



Quali vantaggi vengono forniti dai servizi di Vendor-Managed Inventory degli MRO?



Per l'analisi completa vedi grafico 12 pag. 32

della governance a considerare l'opzione (16,7%). Ciò che emerge dai dati è una barriera culturale nei confronti del VMI che si associa alla diffusa propensione a diversificare le categorie di MRO, spesso in maniera ingiustificata ed indiscriminata (come richiamato anche nel rapporto McKinsey menzionato in nota 1).

(Per l'analisi completa vedi grafico 11 a pag. 32)

Nonostante le perplessità, quando è operativa la scelta della strategia VMI viene valutata molto positivamente.

Infatti, coloro che adottano il VMI negli acquisti MRO sperimentano una serie di vantaggi: prezzi dei beni più vantaggiosi (25%), minori costi di gestione dei magazzini (20,5%), minore complessità di gestione dei processi di acquisto (20,5%), maggiore efficienza e produttività aziendale (13,6%). Interessante è il dato secondo cui l'11,4% dei rispondenti associa il VMI a minori costi del ciclo di approvvigionamento mentre solo il 6,8% dei rispondenti riferisce di maggiore disponibilità dei prodotti.

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

3 INTEGRARE EFFICIENZA, TECNOLOGIA E SOSTENIBILITÀ NELLA STRATEGIA DI ACQUISTO



“L'utilizzo di avanzate tecnologie come, ad esempio, l'Intelligenza Artificiale e l'IIoT, aiuta a monitorare e gestire in tempo reale l'inventario e la domanda, consentendo decisioni più tempestive e accurate. In questo contesto, la sostenibilità è un'altra pietra angolare.

Diego Comella, Managing Director di RS Italia



Come per la ricerca del 2022, anche quest'anno il **rapporto tra tecnologia e sostenibilità**, intese come leve strategiche per efficientare gli acquisti MRO, merita un approfondimento. I due fattori sono complementari e rispondono contestualmente alla crescente attenzione che gli *stakeholder* pretendono per gli obiettivi ESG e per lo sviluppo sostenibile. L'indagine 2023 mostra un deciso **incremento della sensibilità delle imprese per la digitalizzazione dei processi ed il monitoraggio dell'efficienza operativa** degli impianti. Aumentano altresì gli investimenti dedicati alla misurazione degli impatti ambientali (ad esempio, aumenta il numero di imprese che considera strategico misurare le emissioni di CO₂ e riqualificare, dal punto di vista energetico, gli edifici industriali). Gli investimenti in digitalizzazione continuano ad essere considerati come priorità strategica dalla maggioranza delle imprese del campione e rispondono alla doppia esigenza di snellire le procedure di acquisto e migliorare la condivisione delle informazioni all'interno dell'impresa.

La strategia aziendale ha ormai **incorporato il concetto di sostenibilità** declinandolo nella prospettiva della triple-bottom line (sostenibilità economica, sociale ed ambientale). A conferma di questa tendenza, l'indagine fornisce una gerarchia di priorità: riduzione del consumo energetico (17,2%), utilizzo di energia rinnovabile (15,5%), riduzione degli imballaggi in plastica (14,2%), consolidamento degli ordini per ridurre i trasporti (11,3%), acquisti effettuati prevalentemente da fornitori locali (11,7%), utilizzo di packaging sostenibili (7,1%) e di prodotti ecologici per la pulizia (7,5%).

Rispetto all'indagine svolta nel 2022 le imprese del campione mostrano una maggiore sensibilità per il consolidamento dei trasporti (11,3%) e per gli acquisti effettuati prevalentemente da fornitori locali (11,7%). Poco diffuse sono le strategie di utilizzo di *packaging* sostenibili (es. riciclati o biodegradabili) (7,1%) e di prodotti ecologici per la pulizia (7,5%).

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

In aggiunta, le imprese sono state interrogate sugli obiettivi ESG che stanno attivamente monitorando. Dai dati 2023 emerge una chiara gerarchia di obiettivi, tra cui spiccano i seguenti: utilizzo di energia rinnovabile (22,9%), misurazione delle emissioni di CO₂ (19,2%), riduzione dei rifiuti e degli scarti di produzione (18,3%) e riduzione degli imballaggi in plastica (17,5%).

Da notare come un numero non irrisorio di imprese menzioni la riqualificazione energetica degli edifici come priorità strategica (12,5%), del tutto assente nell'indagine 2022.

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

"Unire efficienza, tecnologia e sostenibilità nella strategia di acquisto è un imperativo per le imprese che mirano a prosperare nel lungo termine", afferma **Diego Comella, Managing Director di RS Italia**. "Oggi, le aziende devono essere consapevoli dell'importanza di un approccio olistico all'acquisto, che non solo riduca i costi operativi ma contribuisca anche a preservare l'ambiente e migliorare la reputazione aziendale.

In termini di sostenibilità, quali strategie sono implementate dalle aziende del campione?



Per l'analisi completa vedi grafico 13 pag. 33

In questo senso, l'efficienza negli acquisti si ottiene attraverso l'automazione dei processi, l'ottimizzazione della catena di approvvigionamento e la riduzione degli sprechi. L'utilizzo di avanzate tecnologie come, ad esempio, l'Intelligenza Artificiale e l'IIoT, aiuta a monitorare e gestire in tempo reale l'inventario e la domanda, consentendo decisioni più tempestive e accurate. In questo contesto, la sostenibilità è un'altra pietra angolare. La scelta di fornitori e materiali sostenibili, la riduzione delle emissioni di anidride carbonica e la gestione responsabile dei rifiuti sono aspetti fondamentali. Questo non solo contribuisce a preservare il pianeta ma può anche attrarre clienti che cercano prodotti e servizi eco-friendly", puntualizza Comella.

Il tema della sostenibilità si interseca con quello del **monitoraggio dell'efficienza aziendale**. Attraverso

I principali obiettivi di sviluppo sostenibile monitorati dalle aziende del campione.



Per l'analisi completa vedi grafico 14 pag. 33

l'approfondimento delle scelte di investimento delle imprese, si possono tracciare alcune tendenze di medio periodo. In particolare:

- l'87% delle imprese dichiara prioritario il monitoraggio – anche digitale – delle condizioni tecniche di funzionamento (efficienza e produttività);
- il 69% del campione identifica come priorità il monitoraggio energetico degli asset aziendali;
- è in aumento (rispetto al 2022) il numero delle imprese che intende incrementare l'utilizzo di veicoli elettrici (8,8%);
- il 66% delle imprese ritiene indispensabile **monitorare la taratura degli strumenti di misura** per evitare sprechi di risorse;
- la maggioranza delle imprese (57%) afferma che ridurre l'impatto ambientale negli approvvigionamenti è una priorità (solo il 4% è completamente indifferente al tema);
- solo il 29% delle imprese ritiene importante utilizzare materiali second-hand o riciclati per la manutenzione.

(Per l'analisi completa vedi grafico 15 a pag. 34)

I risultati mostrano anche uno spaccato interessante sul ruolo della tecnologia negli acquisti MRO. In primo luogo, dai dati emerge che la quota di imprese che ha iniziato **un processo di digitalizzazione del ciclo di acquisto**, negli ultimi due anni, è pari al 56%. Inoltre, il 65% delle imprese dichiara di aver continuato ad utilizzare strumenti digitali in modo intensivo per i processi di acquisto (sempre con riferimento all'ultimo biennio). Certamente queste propensioni sono state accelerate dalla pandemia ma rappresentano una tendenza interessante per la definizione degli scenari futuri del comparto.

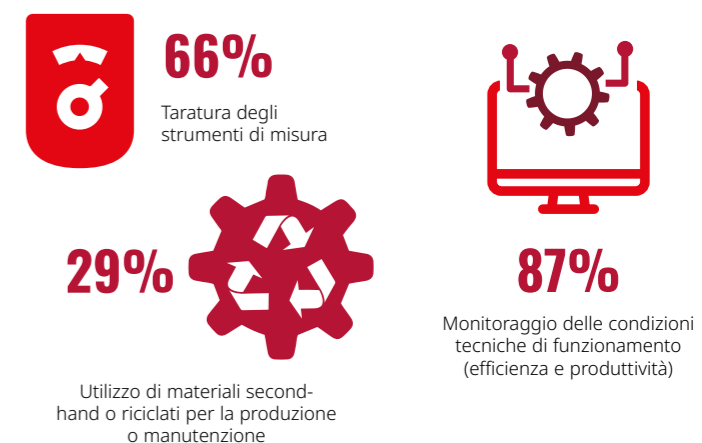
(Per l'analisi completa vedi grafico 16 a pag. 35)

Triangolando le informazioni sugli obiettivi di sostenibilità e le scelte di investimento emerge chiaramente come la **digitalizzazione possa essere considerata un driver di sostenibilità**. Sebbene le maggiori preoccupazioni delle imprese siano legate all'efficienza operativa ed ambientale

delle operazioni aziendali, con un focus specifico sulla riduzione del consumo energetico (a fronte di un significativo aumento dei costi per l'energia), la digitalizzazione appare come leva per migliorare il controllo ed il monitoraggio di asset e fabbisogni, con l'obiettivo di contribuire in modo sistemico ad una maggiore efficienza (e quindi sostenibilità) dell'intera organizzazione.

Il **legame tra tecnologia, efficienza e sostenibilità** traspare anche dalle informazioni sulle sfide che il team di manutenzione ed ingegneria aziendale sente di dover affrontare nei prossimi 12 mesi. Tra le più sentite si rilevano: assicurare la disponibilità di parti di ricambio per gli asset aziendali (22,3%) e gestire i leadtime di approvvigionamento per i pezzi di ricambio (19,4%). È altresì importante assicurare il funzionamento ordinario degli asset (18%) e ridurre il consumo energetico (15,2%). Coerentemente con il grado

Quali sono gli aspetti più rilevanti nella strategia di medio periodo delle aziende del campione?



Per l'analisi completa vedi grafico 15 pag. 34



Rispetto al biennio precedente, quali sono i cambiamenti più rilevanti per le aziende del campione?

65%



Processo di digitalizzazione del ciclo di acquisto

Per l'analisi completa vedi grafico 16 pag. 35

di obsolescenza degli asset dichiarata dalle imprese del campione (media), rimpiazzare tali investimenti non sembra una priorità (lo è solo per il 10,4% dei rispondenti).

In tema di **sfide per la funzione acquisti**, invece, le imprese intervistate identificano tre priorità: **identificare con precisione le fonti di rischio nelle catene di fornitura** (28,2%), gestire l'inflazione e l'aumento dei costi (24,5%) e affrontare le conseguenze delle dinamiche di geopolitica (12,2%). In aggiunta, anche in questo ambito, ricorre il tema della necessità di nuove competenze per l'ufficio acquisti - l'11,8% delle imprese identifica come prioritaria la capacità di attrarre e trattenere i maggiori talenti - e quello del monitoraggio delle prestazioni dei fornitori in tema di sostenibilità (7,8%).

(Per l'analisi completa vedi grafici 17 e 18 a pag. 36)

"Alla luce dell'obiettivo comunitario di neutralità climatica entro il 2050, RS si è impegnata a raggiungere le zero emissioni nette di gas serra nella nostra organizzazione entro il 2030 e nell'intera catena del valore entro il 2050", spiega Comella. "Come Gruppo siamo consapevoli di potere offrire un importante contributo alla risoluzione di alcune delle maggiori sfide dei nostri tempi, dal cambiamento climatico alla necessità di sviluppare competenze tecniche e innovative e di promuovere la diversità e l'inclusione. Ed è proprio per restare in linea con l'attuale strategia a medio-lungo termine che abbiamo elaborato il piano d'azione For a Better World - Per un mondo migliore, dove abbiamo definito quattro obiettivi globali da conseguire entro il 2030: promuovere la sostenibilità, sostenere l'istruzione e l'innovazione, coinvolgere maggiormente i dipendenti e, per finire, fare impresa in modo responsabile. Sempre a tal proposito, come RS Italia abbiamo realizzato un piano ESG locale analogo a quello di Gruppo. In particolare, abbiamo in programma di realizzare attività, prodotti e soluzioni atti a ridurre l'impatto ambientale e climatico, inoltre sosteniamo le giovani generazioni di ingegneri supportandole durante il lavoro quotidiano, offrendo loro l'accesso a software di programmazione, librerie CAD e aggiornamenti tecnologici, ai quali si aggiungono la possibilità di confronto, ma anche dei

forum online, nuovi servizi e idee. Il nostro piano ESG prevede anche di coinvolgere maggiormente i dipendenti nelle dinamiche aziendali e, per questo, ci impegniamo a fornire tutti gli strumenti necessari per creare una cultura inclusiva che permetta ad ognuno di esprimere appieno le proprie potenzialità e crescere, al fine di migliorare le condizioni di salute nei luoghi di lavoro. Infine, abbiamo deciso di fare impresa in modo responsabile cercando di esercitare un impatto positivo sulla società e sulla comunità di riferimento, garantendo degli standard etici sia all'interno dell'azienda, sia lungo la filiera di lavoro, anche attraverso riconoscimenti forniti da agenzie indipendenti come, ad esempio, EcoVadis."

IL PARERE DEGLI ESPERTI

Francesca Barnabei, Responsabile Acquisti e Inventory di Laboratorio Elettrofisico

"Pensando all'ufficio acquisti, non posso che concordare con la ricerca sul fatto che sia sottopressione. In un'azienda come Laboratorio Elettrofisico, ad esempio, la presenza di team di lavoro diversi, con differenti esigenze di prodotti e strumenti operativi, può provocare il rischio di colli di bottiglia, senza contare che questa situazione rende difficoltoso quantificare a priori i fabbisogni di MRO ed effettuare approvvigionamenti ripetuti. Negli anni, infatti, ho riscontrato una mancanza di centralizzazione delle informazioni e, di conseguenza, l'assenza di una pianificazione negli acquisti.

Per ovviare a questi problemi, l'azienda ha deciso di adottare delle soluzioni che fossero in grado di digitalizzare e automatizzare sia il processo d'acquisto, sia la gestione delle scorte. Dopo un'attenta analisi dei fornitori, la scelta è ricaduta sulle soluzioni PurchasingManager™ e ScanStock® di RS.

La piattaforma online RS PurchasingManager™ ci ha permesso di controllare tutte le attività legate agli acquisti e di monitorare budget e spesa, inoltre, ha velocizzato e ottimizzato i processi di acquisto, limitato le possibilità di errori o acquisti non in linea con le reali necessità della produzione, abbattendo il rischio di colli di bottiglia nelle fasi di approvvigionamento e di ritardi nell'operatività.

RS ScanStock®, invece, ci ha consentito di avere una visione in tempo reale dello stato dell'inventario, di ottimizzare la disponibilità continuativa di materiali e prodotti, ma anche di migliorare la selezione dei supplier, ridurre i costi complessivi e aumentare la produttività."

4 COMPRENDERE LE CRITICITÀ PER PROGETTARE STRATEGIE PIÙ EFFICACI



“ L'acquisto di MRO su base emergenziale è molto frequente, ma comporta costi più elevati. Le aziende devono investire in soluzioni di gestione dell'approvvigionamento e migliorare la collaborazione tra i dipartimenti: solo attraverso una gestione più strategica della spesa MRO è possibile garantire la continuità delle attività senza dipendere da acquisti d'emergenza. In quest'ambito affidarsi a partner affidabili e qualificati può essere una scelta davvero lungimirante.

Diego Comella,
Managing Director di RS Italia



Una delle criticità più ricorrenti nella prassi aziendale in tema di approvvigionamento è quella che riguarda la **trasparenza delle informazioni** e la **visibilità della spesa**. Poiché il fabbisogno di MRO proviene da molteplici fonti (interne ed esterne), avere un buon flusso di comunicazione è indispensabile per consolidare le richieste e predisporre efficienti politiche di acquisto.

L'indagine 2023 conferma questo elemento come fattore critico da gestire e ricorda come **persistano difficoltà oggettive** che la funzione acquisti deve affrontare: ad esempio, ridotta visibilità sui processi aziendali, scarsa disponibilità di personale qualificato per gli acquisti MRO, necessità di strumenti tecnologici di ausilio, gestione di asset mediamente obsoleti. Appare ancora forte la prassi di procedere ad **acquisti MRO su base emergenziale** e *off-contract*, identificata come patologia organizzativa strutturale dalla maggioranza delle imprese del campione.

Per progettare strategie più efficaci per il futuro è indispensabile individuare e **comprendere le criticità** che rendono inefficienti i processi di acquisto, primo passo per risolverli. In particolare, la survey 2023 propone un doppio focus: le criticità **esterne** (legate alla gestione della base dei fornitori) e le criticità **interne** (legate all'interfaccia con le funzioni ed i dipartimenti aziendali, i cd. clienti interni).

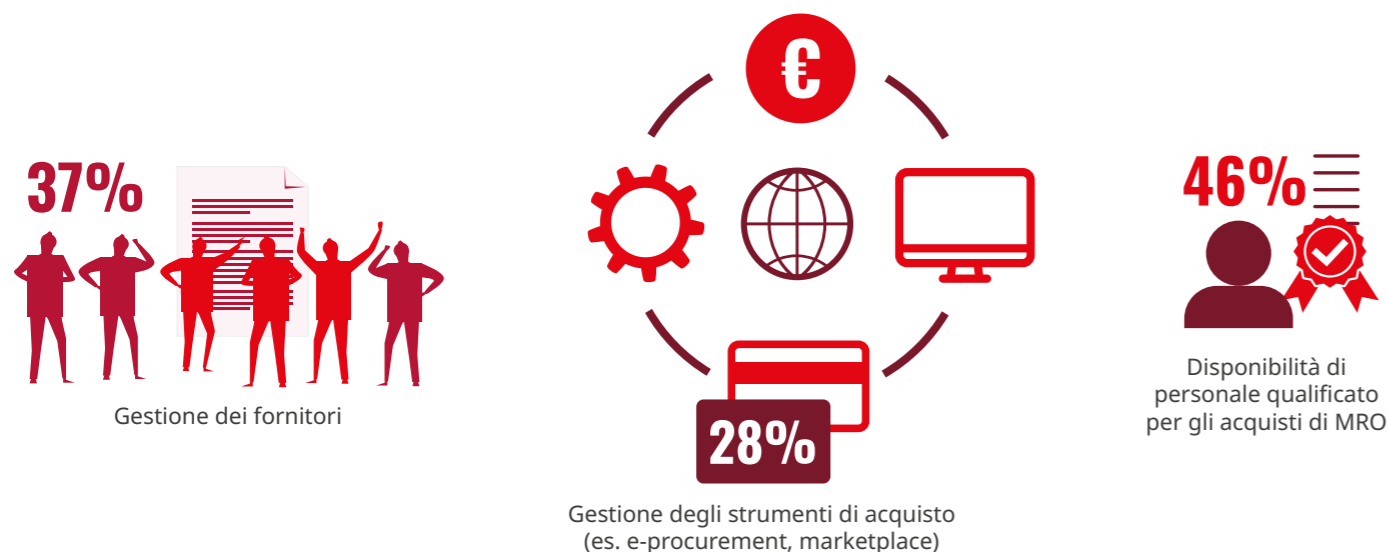
In relazione alla gestione dei fornitori, il campione di riferimento mostra un andamento relativamente stabile, solo il 37% dichiara infatti che la **gestione dei fornitori** è una criticità quotidiana (inserita tra le preoccupazioni strategiche principali delle imprese). È minoritaria anche la

quota di imprese che dichiara problematica la gestione degli strumenti di **e-procurement** (28%). Al contrario, il 39% delle imprese desidera una maggiore disponibilità di **strumenti tecnologici** a supporto dei processi di acquisto. Emergono poi come vere debolezze le seguenti: la gestione degli **asset obsoleti** (fattore molto critico per il 49% delle imprese) e la **disponibilità di personale qualificato** per l'ufficio acquisti (molto critico per il 46% del campione).

(Per l'analisi completa vedi grafico 19 a pag. 37)

Tra le criticità interne, invece, spiccano due fattori chiave: la **scarsa visibilità della spesa MRO totale** e la tendenza ad **acquisti su base emergenziale**. In merito al primo aspetto, il 64% delle imprese interpellate identifica la scarsa visibilità della spesa MRO come punto di debolezza strutturale per l'organizzazione. Il 47% del campione afferma di non sapere a quanto ammonta la spesa aziendale MRO. Tale informazione può essere interpretata in due modi: da un lato, è plausibile che la difficoltà a quantificare l'ammontare totale di acquisti MRO sia dovuta ad una scarsa comunicazione tra reparti; dall'altro, è altresì possibile che la quantificazione della spesa sia resa difficile dall'eterogeneità delle metodologie con cui vengono gestiti i fabbisogni (si veda la sezione 1 del rapporto). Questa seconda spiegazione collima con la dinamica che riguarda i cosiddetti acquisti off-contract o emergenziali. A tale proposito, l'indagine 2023 mostra uno spaccato variegato. Il 26,8% del campione dichiara di effettuare **acquisti emergenziali** per una quota compresa tra il 20 ed il 50%. Il 16,6% del campione dichiara di utilizzare questa politica per oltre il 50% degli acquisti. Sebbene la maggioranza del campione riconosca tale procedura come **un'inefficienza**, ciò che emerge dalle domande dirette e

Quali sono le difficoltà quotidiane affrontate dalla tua azienda nella gestione degli acquisti MRO?



Per l'analisi completa vedi grafico 19 pag. 37

Quanta parte degli acquisti MRO viene effettuata su base emergenziale (ovvero, non seguendo la procedura di acquisto standard)?



Per l'analisi completa vedi grafico 21 pag. 38

dalla lettura in controluce dei dati descritti in precedenza, è una prassi consolidata, piuttosto difficile da scardinare. Tale prassi indebolisce il mandato dell'ufficio acquisti e rende più difficoltosa l'evoluzione verso modelli di gestione efficienti (e trasparenti) degli MRO.

(Per l'analisi completa vedi grafici 20 e 21 a pag. 38)

“La scarsa visibilità della spesa MRO totale rappresenta una sfida significativa per molte imprese. Spesso, questa condizione è legata a processi di approvvigionamento decentralizzati, alla mancanza di sistemi di gestione adeguati o all'assenza di dati chiari sulle necessità, di conseguenza le spese sono frammentate, gestite in modo disorganizzato e affrontate solo quando si presentano problematiche, ma questa tendenza all'acquisto su base emergenziale può comportare costi più elevati a causa di sovrapprezzi e tempi di inattività non pianificati”, sostiene **Diego Comella**. *“Per affrontare questa sfida, le aziende devono investire in soluzioni di gestione dell'approvvigionamento MRO, migliorare la collaborazione tra i dipartimenti e implementare sistemi di monitoraggio dei consumi e dell'inventario. Solo attraverso una gestione più strategica della spesa MRO, le aziende possono ridurre i costi, migliorare l'efficienza operativa e garantire la continuità delle attività senza dipendere da acquisti d'emergenza. Ecco perché affidarsi a partner affidabili e qualificati può essere una scelta davvero lungimirante. La nostra esperienza non fa leva solo su quanto messo già in atto con i clienti italiani, ma deriva anche da best practice del Gruppo RS. Oltre 1,2 milioni di clienti nel mondo fanno affidamento sui nostri prodotti e servizi: sempre più professionisti gestiscono l'approvvigionamento delle loro organizzazioni mediante i nostri strumenti digitali, come RS PurchasingManager™ una piattaforma web based ideal per gestire tutto il processo d'acquisto in modo seamless”,* continua il Managing Director di RS Italia.

La scarsa visibilità della spesa MRO è un tema che si ripropone più volte nell'indagine e permane anche longitudinalmente (l'indagine 2022 sollevava lo stesso problema), nonostante siano in atto processi evolutivi che mirano ad affrontare la criticità. Per scardinare questa “ignoranza” e limitare le ricadute negative, le imprese dovrebbero agire su più fronti:

digitalizzare i processi di acquisto, quantificare in modo trasparente i fabbisogni ed **accrescere la consapevolezza** all'interno dell'impresa dell'impatto che gli MRO hanno sull'efficienza delle operations.

Infine, l'indagine si concentra sul ruolo dei **tender per gli acquisti MRO**. Il numero medio di tender MRO per la maggior parte delle imprese del campione è compreso tra 1 e 10 e la durata media è compresa tra 1 e 3 anni. Tale dato va incrociato con quello della composizione settoriale del campione in quanto la diffusione delle gare è funzione dei volumi di acquisto processati e dei settori (ad esempio, è più alta per le imprese operanti nei settori di pubblica utilità). I rispondenti si sono mostrati in accordo sul fatto che i tender MRO consentano un significativo risparmio (62%) – relativamente semplice da monitorare – ed una selezione più accurata dei fornitori (46%). Tuttavia, solo il 36% delle imprese dichiara che il risparmio generato dai tender MRO viene reinvestito dai titolari del budget. Il 45% dei rispondenti dichiara altresì che i tender MRO non coprono l'intero spettro di fabbisogni MRO dell'impresa.

(Per l'analisi completa vedi grafico 22 a pag. 39)

“La nostra filosofia è quella di riuscire a rispondere con tempestività, completezza e sensibilità alle richieste dei clienti, questa tendenza ci ha permesso di trasformarci da fornitori di componenti a partner affidabili. Come accennato, attraverso le nostre soluzioni a valore aggiunto siamo in grado di supportare i clienti nella gestione delle attività relative agli acquisti indiretti, sino ad arrivare al parziale o completo outsourcing dei processi aziendali”, spiega **Comella**. *“Entrando nel dettaglio delle nostre attività, in breve tempo siamo in grado di implementare soluzioni web based, senza costi di installazione hardware e software, e soluzioni Punch Out che collegano in modo sicuro il modulo eProcurement del cliente al sito e-commerce di RS Italia, integrando l'intero ciclo di acquisto. Inoltre, con le*

Il ruolo dei tender negli acquisti MRO.



Per l'analisi completa vedi grafico 22 a pag. 39



nostre soluzioni di inventory possiamo garantire la gestione completa degli articoli ad alta rotazione ma a bassissimo valore. ScanStock®, ad esempio, permette di gestire i prodotti ad elevata rotazione, come gli elementi di fissaggio, le guarnizioni, i lubrificanti, l'utensileria, il consumabile elettrico, pneumatico e idraulico, migliorando la produttività complessiva grazie alla continuità di fornitura e alla semplificazione delle procedure, permette di eliminare le attività a basso valore aggiunto e i fermi di produzione. RS VendStock®, invece, è ideale quando sono presenti dei distributori industriali basati su tecnologia IoT. Questa soluzione, infatti, permette di gestire efficientemente tutti quei materiali di consumo e quelle attrezzature per cui è richiesto un attento monitoraggio dei consumi, la tracciabilità dei prelievi e la garanzia di disponibilità. In generale, attraverso le nostre soluzioni lean/kanban è possibile realizzare aree di stoccaggio, completamente gestite da RS Italia, all'interno degli stabilimenti dei nostri clienti: in modo periodico e calendarizzato ci occupiamo direttamente on site del riordino automatico e del relativo ripristino degli stock sui singoli item. Questo garantisce al cliente il massimo livello di servizio e l'ottimizzazione degli stock e dei relativi costi di gestione per queste categorie merceologiche. Infine, con il nostro brand RS Integrated Supply siamo in grado di arrivare sino alla completa esternalizzazione del servizio di gestione dell'intera filiera degli acquisti indiretti, dal procurement alla gestione degli asset e della logistica presso le sedi dei nostri clienti. Il tutto supportato e gestito con piattaforme digitali in grado di fornire report su cui basare le proprie analisi per gestire in modo proattivo azioni di miglioramento, garantendo sempre un altissimo livello di servizio", conclude Comella.

IL PARERE DEGLI ESPERTI

Salvatore Cardella, Supply Chain Manager South and East Europe di Schneider Electric

"Nel considerare l'evoluzione del settore degli acquisti negli ultimi anni, emerge chiaramente la crescente complessità dell'ufficio acquisti e la pressione crescente che esso subisce. In passato, la scelta dei fornitori era essenzialmente basata sul costo, con l'obiettivo primario del buyer di acquisire beni e servizi al minor costo possibile. Tuttavia, oggi l'ufficio acquisti è chiamato a esaminare una serie di altri fattori critici, tra cui la qualità dei prodotti e dei servizi, la puntualità nelle consegne, l'affidabilità e la sostenibilità.

A titolo di esempio, nella nostra azienda, valutiamo regolarmente i nostri fornitori basandoci su indicatori di performance mensili e annuali analizzando le suddette criticità. Attualmente, le sfide principali che affrontiamo includono i tempi di consegna e l'incertezza legata alla mancanza di date di consegna precise, oltre alla costante pressione per mantenere i costi sotto controllo. Tuttavia, va notato che in alcuni casi, soprattutto quando trattiamo prodotti di nicchia venduti solo da pochi fornitori in tutto il mondo, la nostra scelta di fornitori risulta limitata, riducendo la nostra capacità di diversificare la base di fornitori.

Un altro aspetto rilevante riguarda la sostenibilità. Schneider Electric è stata pioniera nell'abbracciare la sostenibilità come parte integrante delle proprie operazioni. Di conseguenza, quando ci impegniamo con un fornitore, avviamo automaticamente un piano d'azione volto a promuovere la sostenibilità e a ridurre l'impatto ambientale.

Infine, va sottolineato che negli ultimi tempi abbiamo affrontato notevoli sfide in termini di gestione degli stock e disponibilità dei prodotti. Rispetto al periodo precedente alla pandemia, abbiamo notato un aumento significativo della domanda da parte dei nostri clienti, che hanno cercato di aumentare rapidamente i loro livelli di magazzino per far fronte a questa crescente richiesta."

5 VALUTARE, MONITORARE E OTTIMIZZARE LE PRESTAZIONI DEI FORNITORI



Uno dei principali fattori di cui le aziende devono tener conto negli acquisti indiretti è il numero di fornitori. Contenerlo è fondamentale per eliminare costi e complessità, garantendo elevati standard di servizio ed un controllo dei costi e dei consumi. Ciò significa anche saper adottare un approccio strategico alla selezione dei fornitori di MRO, rivolgendosi a partner in grado di garantire alti standard prestazionali.

Marco Beltramo,
Sales Director RS Italia



La **gestione della base dei fornitori** rappresenta uno degli aspetti più delicati del processo di approvvigionamento. I fornitori di MRO sono generalmente in **numero contenuto** (anche per imprese di grandi dimensioni) e vengono valutati sulla base di alcuni **parametri prestazionali**, tra cui spiccano: qualità delle forniture, puntualità delle consegne, affidabilità e disponibilità. Interessante è il dato che riguarda il fattore **prezzo**, ritenuto dalle imprese centrale nella negoziazione dei contratti ma non prioritaria nella valutazione dei fornitori.

“Uno dei principali fattori di cui le aziende devono tener conto per cercare di ridurre i costi e aumentare l'efficienza negli acquisti indiretti è il numero di fornitori con cui lavorare. Quando si tratta di MRO, infatti, contenere il numero di fornitori è fondamentale per eliminare i costi e la complessità del processo ed allo stesso tempo garantire elevati standard di servizio ed uno stretto controllo dei costi e dei consumi. Ciò significa, da un lato, che i responsabili dell'ufficio acquisti devono adottare un approccio strategico alla selezione e alla gestione dei fornitori di MRO, rivolgendosi a partner in grado di garantire alti standard prestazionali che permettano la continuità di fornitura all'interno degli stabilimenti produttivi e che influenzano direttamente il successo e l'efficienza dell'intera catena di approvvigionamento; dall'altro significa che i fornitori scelti devono offrire la più ampia gamma di prodotti possibile, il tutto accompagnato da un accordo commerciale strutturato che offra la garanzia di condizioni di acquisto normative e garantite”, spiega **Marco Beltramo**.

È universalmente dichiarata dalle imprese del campione l'esigenza di procedere ad un **monitoraggio costante delle prestazioni dei fornitori**, cosa che avviene in maniera più efficiente e più sistematica rispetto a quanto dichiarato nell'indagine precedente. Infine, la ricerca 2023 evidenzia alcune tendenze strutturali: la preferenza delle imprese per fornitori disponibili a fornire servizi logistici continuativi e dedicati; la volontà di privilegiare **fornitori certificati e socialmente responsabili** e la necessità di utilizzare criteri oggettivi per selezionare i fornitori MRO.

La gestione dei fornitori e la struttura della supply base hanno un ruolo determinante per l'efficacia e l'efficienza dei processi di acquisto MRO. La **numerosità dei fornitori** è riconosciuta come una delle principali **fonti di complessità**, sia perché richiede la gestione delle “ridondanze”, sia perché impone alla funzione acquisti di evolvere verso ruoli più sofisticati per acquisire le abilità necessarie a gestire in modo strategico il procurement e costruire solide relazioni con i fornitori.

Le imprese del campione sono state intervistate sul numero medio di fornitori utilizzati, suddivisi per categorie: materiali diretti, materiali indiretti e servizi.

• In relazione ai **materiali diretti**, il 23% del campione utilizza un numero medio di fornitori che va da 50 a 100 unità. Il 15% del campione utilizza più di 250 fornitori di materiali diretti.

Fornitori utilizzati dalle aziende del campione suddivisi per categorie di beni/servizi acquistati.



Per l'analisi completa vedi grafico 23 a pag. 40

- Nella categoria dei **materiali indiretti**, il 23% delle imprese del campione utilizza da 26 a 50 fornitori mentre il 15% delle imprese utilizza più di 250 fornitori.
- Nella categoria dei **servizi**, più della metà del campione utilizza basi di fornitura modeste (con valori compresi nei due range 11-25 e 26-50) mentre solo il 13% delle imprese utilizza più di 250 fornitori.

Il dato che sorprende – ancora una volta rispetto al 2022 – è la **sovrapponibilità numerica della supply base dei materiali diretti e indiretti**. Certamente tale fenomeno va interpretato con riferimento alla trasversalità dei settori in cui le imprese del campione operano e non può essere isolato dal contesto. Tuttavia, è il caso di triangolare tale informazione con l'analisi del **grado di esternalizzazione** di alcune funzioni aziendali (specificamente, quella dedicata alla Riparazione e Manutenzione). Le imprese scelgono di esternalizzare funzioni o attività per ridurre la rigidità delle strutture aziendali, trasformando alcuni costi fissi in variabili, e diminuire le interfacce con l'esterno (nella fattispecie, il numero di fornitori di beni indiretti). Nonostante questo, il campione analizzato mostra una **bassa propensione all'esternalizzazione** della funzione in esame (Riparazione e Manutenzione): il 26% delle imprese esternalizza meno del 25% delle attività menzionate (solo il 18,6% dichiara di esternalizzare una porzione significativa dell'attività in oggetto). Tale dato getta una luce critica sulla struttura della supply base sopra descritta e suggerisce ulteriori approfondimenti che tengano in considerazione la dimensione aziendale e la natura del business model.

(Per l'analisi completa vedi grafici 23 e 24 a pag. 40)

Nella gestione del procurement MRO, uno degli aspetti più critici è quello della **definizione dei criteri con cui i fornitori sono selezionati e/o valutati**. L'indagine rileva una serie di parametri che le imprese si aspettano vengano rispettati dai fornitori MRO. Volendo proporre una sintesi, si può affermare che:

- più del 64% delle imprese privilegia fornitori disponibili a

fornire servizi logistici continuativi e dedicati;

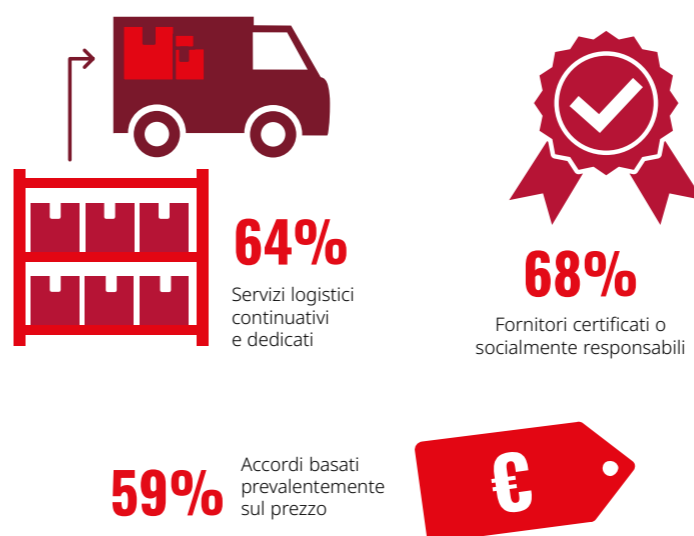
- il 68% del campione ritiene indispensabile lavorare esclusivamente con fornitori certificati o socialmente responsabili;
- il 72% delle imprese intervistate afferma di aver utilizzato criteri oggettivi per selezionare i fornitori MRO (solo il 2% dichiara il contrario);
- solo il 23% del campione esige che i fornitori MRO siano disposti ad adottare modelli di VMI (Vendor-Managed Inventory) – la maggior parte degli intervistati si dichiara indifferente (39%) o addirittura contrario (13%) alla strategia;
- il 59% delle imprese intervistate afferma di aver stipulato accordi basati esclusivamente sul prezzo con la gran parte dei fornitori (dato in forte aumento rispetto al 2022);
- il 47% del campione afferma di non aver richiesto investimenti dedicati ai fornitori (al fine di rispondere meglio alle esigenze delle imprese acquirenti) o adattamenti delle procedure alle esigenze dell'acquirente.

(Per l'analisi completa vedi grafico 25 a pag. 41)

Gli indicatori prestazionali utilizzati per valutare la performance dei fornitori vengono comunemente definiti **Key Performance Indicators (KPI)**. Le imprese rispondenti hanno fornito alcune indicazioni in merito alle prestazioni che considerano prioritarie, in ordine di importanza: qualità delle forniture (66%), puntualità delle consegne (63%), affidabilità (62%) e disponibilità (55%).

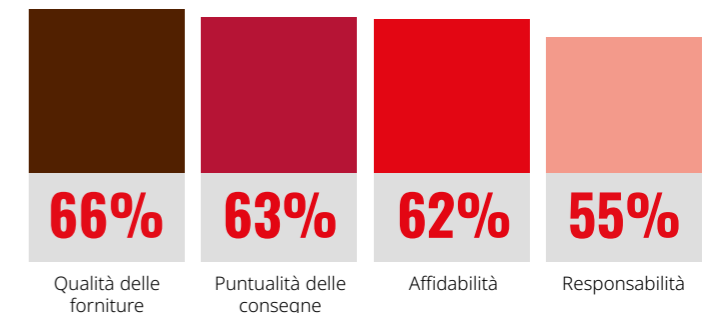
Meno del 40% dei rispondenti inserisce il prezzo tra le prime cinque priorità prestazionali dei fornitori MRO (dato leggermente distopico rispetto a quanto dichiarato sopra).

Alcune aziende chiedono ai fornitori di rispettare criteri specifici, a differenza di altre.



Per l'analisi completa vedi grafico 27 pag. 41

Molte imprese utilizzano indicatori di prestazione (KPI) per monitorare la performance dei fornitori di MRO.



Per l'analisi completa vedi grafico 26 pag. 42

Appare evidente come questi attributi prestazionali sono correlati – con un rapporto di causa-effetto – alle necessità aziendali, legate ad una serie di fattori, tra cui l'obsolescenza degli asset (macchinari, impianti, strumentazioni). Il 48,5% delle imprese dichiara di avere un grado medio di obsolescenza mentre il 35,1% un basso grado di obsolescenza. L'11,3% del campione dichiara un alto grado di obsolescenza.

(Per l'analisi completa vedi grafici 26 e 27 a pag. 42)

“Essere la prima scelta per i nostri clienti è la visione di RS Italia. Con oltre 750.000 articoli in stock e 2.500 fornitori, abbiamo una tra le più ampie offerte di prodotti per il mercato industriale. Accanto a questi, offriamo anche molteplici servizi a valore aggiunto, in grado di facilitare, velocizzare e automatizzare i processi aziendali. Con le nostre soluzioni a valore aggiunto in ambito Procurement e Inventory (kanban) aiutiamo le aziende a migliorare i processi di approvvigionamento, generando efficienze nella gestione degli acquisti indiretti, che si traducono in risparmi e maggior controllo della spesa in ambito MRO. Attraverso un approccio strutturato sviluppiamo un percorso di identificazione della base fornitori, restituendo poi un'analisi accurata su come RS può gestire al meglio la fornitura sulle differenti categorie merceologiche comprese in ambito MRO. I vantaggi sono molti: riduzione del parco fornitori gestiti, semplificazione dei processi di ricerca di prodotti e relativo acquisto, controllo ed ottimizzazione della spesa, importante riduzione della spesa Maverick (tutte quelle spese che escono dai normali processi di acquisto e che impattano negativamente sul controllo dei costi, allontanandosi dalle logiche normative approvvigionamento definite dall'ufficio acquisti). Queste proposte infatti sono accompagnate da contratti in grado di garantire una condizione commerciale stabile su tutti i prodotti identificati e coinvolti nel progetto, per poter assicurare lo sviluppo di una partnership integrata tra fornitore e cliente.”, conclude **Beltramo, Sales Director di RS Italia**.



CONCLUSIONI

L'indagine 2023 restituisce una panoramica interessante dei comportamenti di acquisto in tema di MRO nel contesto italiano. Non solo si confermano alcune tendenze già evidenziate nel corso dell'indagine precedente, ma si profila un più definito percorso verso una maggiore consapevolezza del ruolo degli MRO per la competitività aziendale. In particolare, l'indagine ribadisce come le procedure di acquisto stiano evolvendo verso modelli più strutturati e digitalizzati. Parallelamente, si conferma anche la difficoltà della maggioranza delle imprese a quantificare i fabbisogni e razionalizzare la spesa MRO. L'ufficio acquisti affronta la duplice sfida di assicurare la disponibilità di MRO (e specificamente di parti di ricambio per gli asset aziendali) e mitigare l'incertezza, sia interna che esterna all'impresa, pur consapevole di aver bisogno di nuove competenze e maggiore professionalizzazione.

I dati mostrano anche che – per trovare un equilibrio tra efficienza, sostenibilità ed innovazione – le imprese necessitano di:

- investire in metodi e tecnologie che migliorino la visibilità della spesa e la raccolta dei fabbisogni;
- comprendere il potenziale della collaborazione tra imprese e della servitization per razionalizzare gli acquisti MRO;
- investire in sostenibilità coinvolgendo più attivamente i fornitori;
- sviluppare nuove competenze e professionalità dedicate agli acquisti MRO per trasformare centri di costo in fonti di valore.

L'indagine conferma anche la preoccupazione delle imprese per la scarsità di materie prime e la marcata variabilità dei prezzi; fattori che rendono più sfidante rispondere agli obiettivi di sostenibilità e transizione digitale. Tale preoccupazione è di estrema attualità e trova riscontro in numerose analisi recentemente pubblicate in tema di procurement: uno per tutti il Report "Now is the time for procurement to lead value capture" di Busellato et al. (2021) per McKinsey & Company.

DATI

Grafico 1

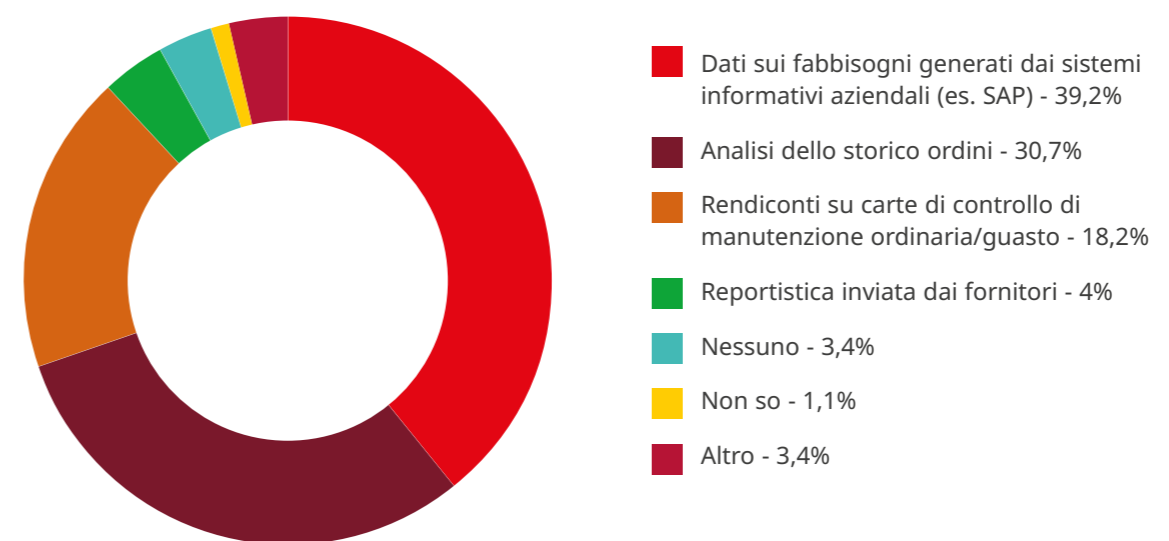
Quali pressioni commerciali influenzano in modo più marcato le metodologie di acquisto di MRO?



Torna alla pagina

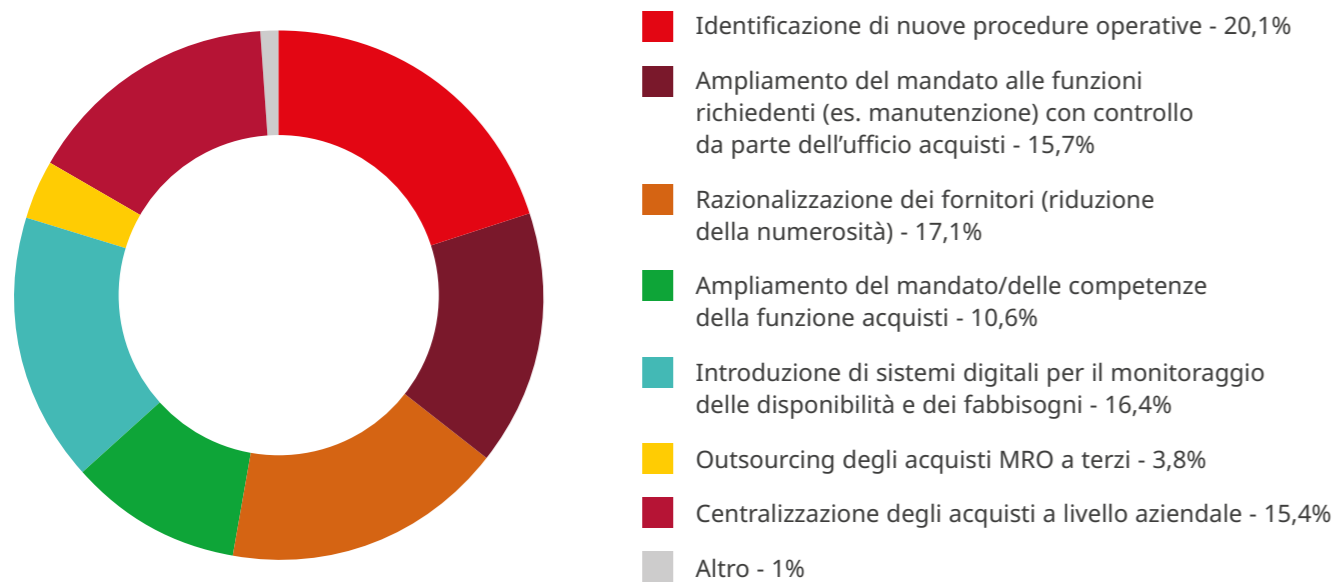
Grafico 2

Come vengono raccolti i dati sui fabbisogni di MRO?



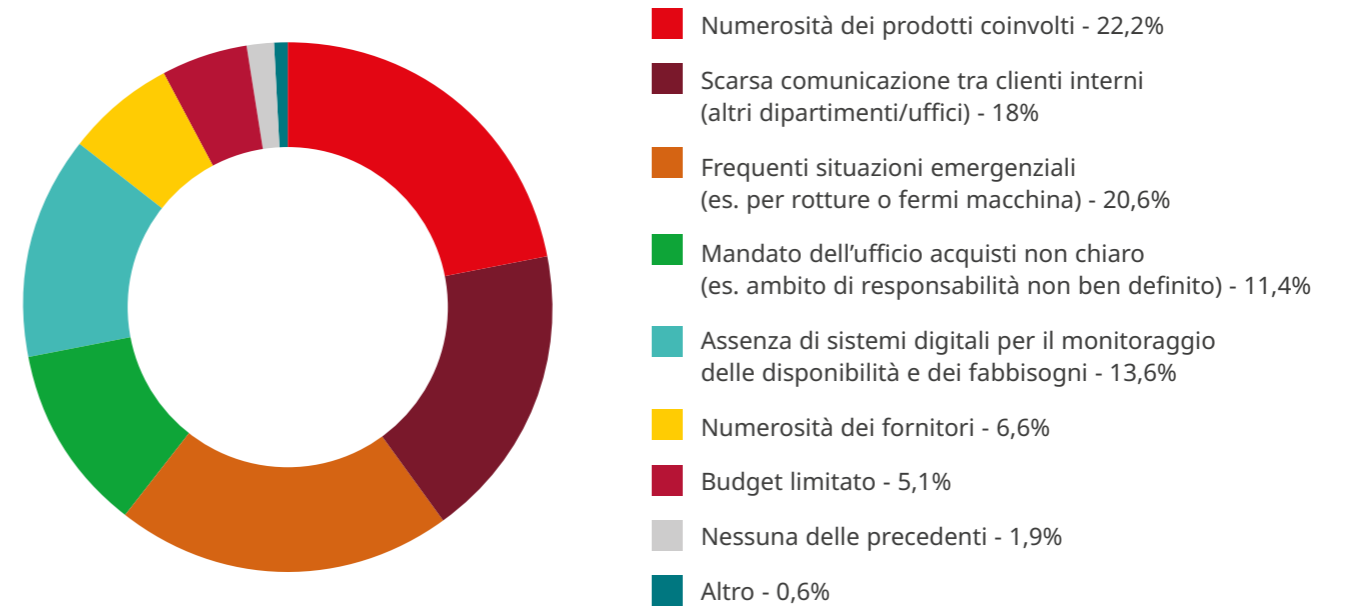
Torna alla pagina

Grafico 3
Con quali metodologie l'azienda sta cercando di aumentare l'efficienza degli acquisti di MRO.



Torna alla pagina

Grafico 5
Quali barriere interne rendono difficoltosa la quantificazione dei fabbisogni MRO?



Torna alla pagina

Grafico 4
In che modo vengono normalmente effettuati gli acquisti di MRO?

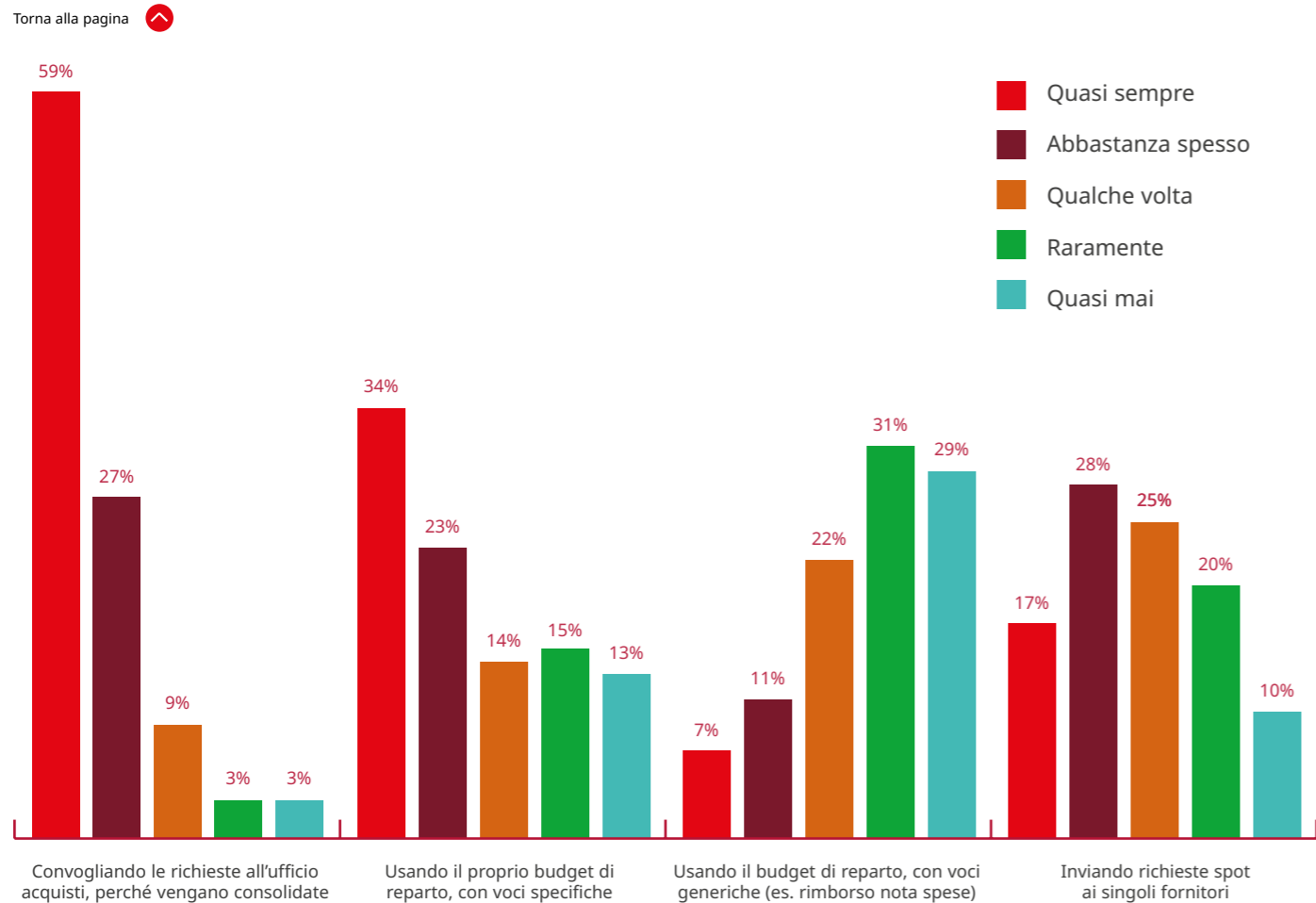


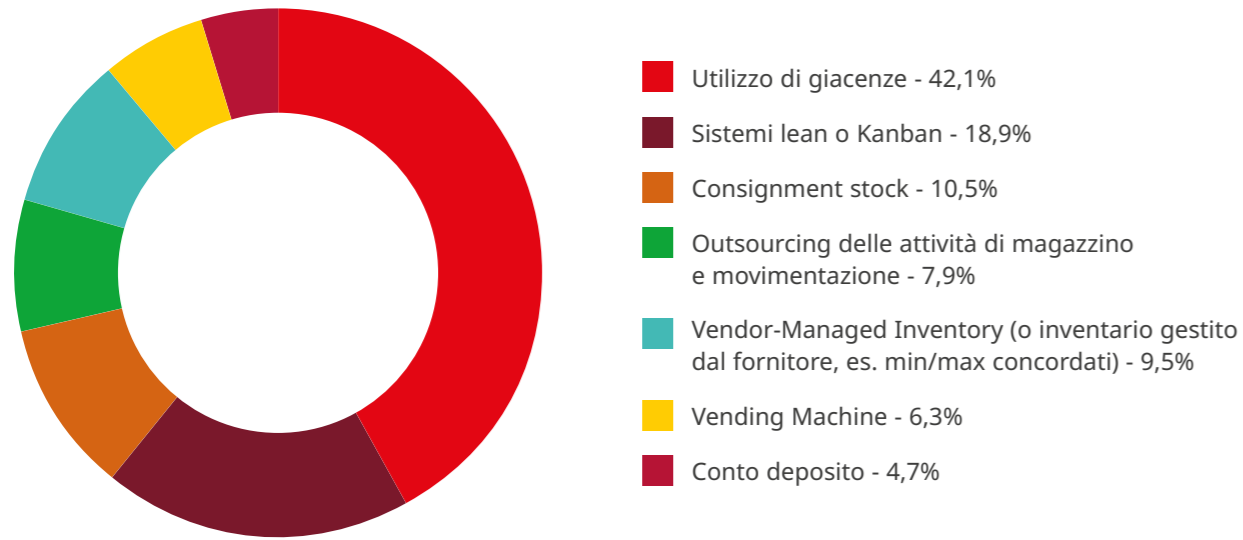
Grafico 6
Pensando ai passati 12 mesi, quali variazioni ha subito il team dedicato agli acquisti?



Torna alla pagina

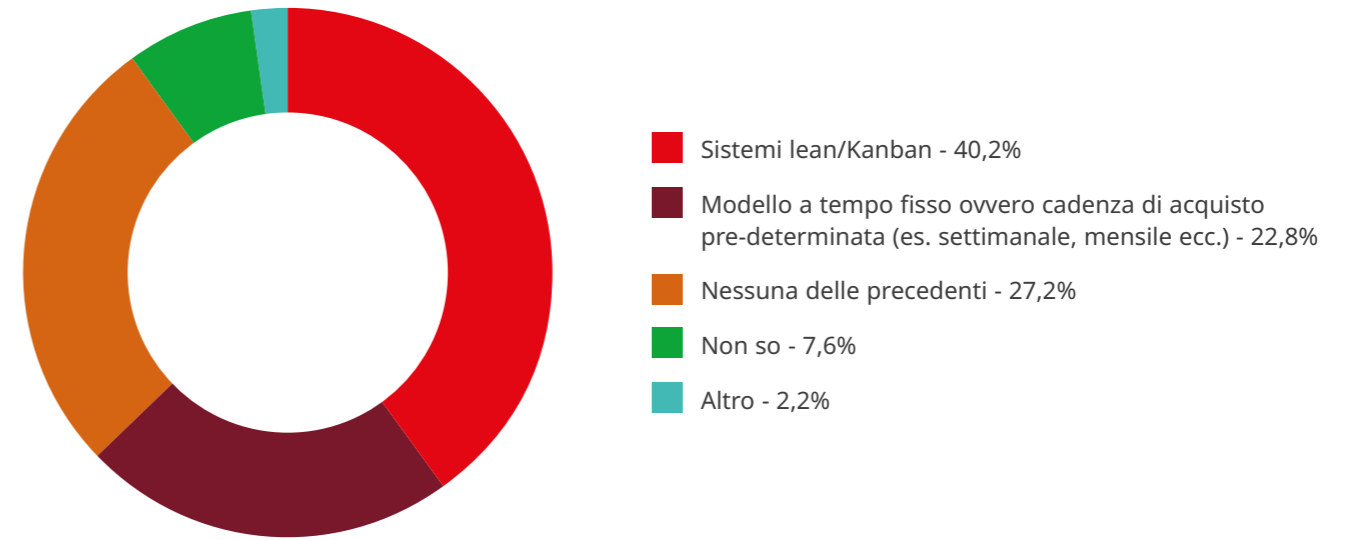


Grafico 7
Quali metodologie vengono adottate per gestire le categorie di MRO ad alta rotazione e basso valore?



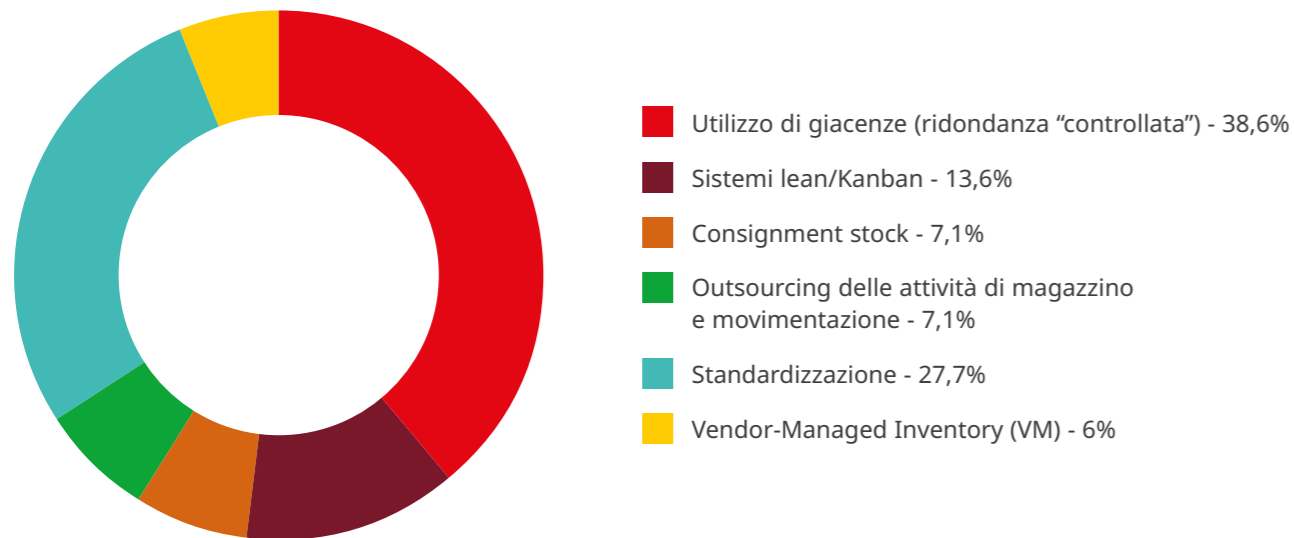
Torna alla pagina

Grafico 9
Quali sistemi di inventory management vengono utilizzati per gli MRO?



Torna alla pagina

Grafico 8
Quali metodologie vengono adottate per gestire le categorie di MRO a bassa rotazione e alto valore?



Torna alla pagina

Grafico 10
Utilizzate sistemi di Vendor-Managed Inventory (o inventario gestito) per gli MRO?

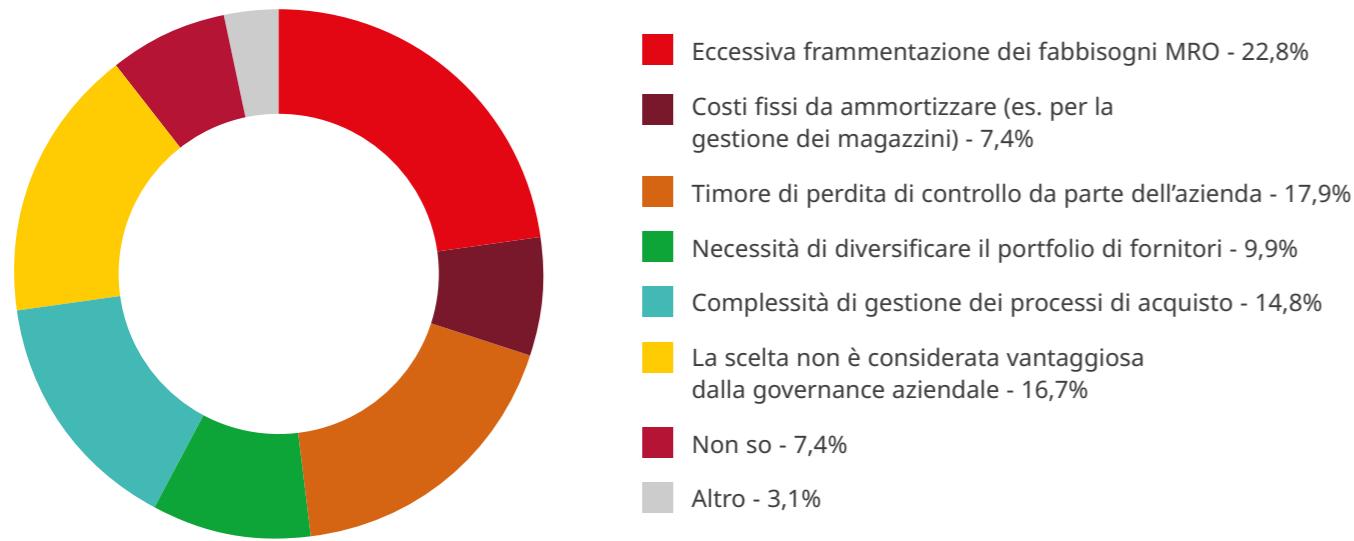
Per Vendor-Managed Inventory (VM) si intende un sistema in cui ai fornitori è delegata la responsabilità di riassortire le scorte in esaurimento (avendo visibilità dei fabbisogni e delle disponibilità dell'impresa acquirente).



Torna alla pagina

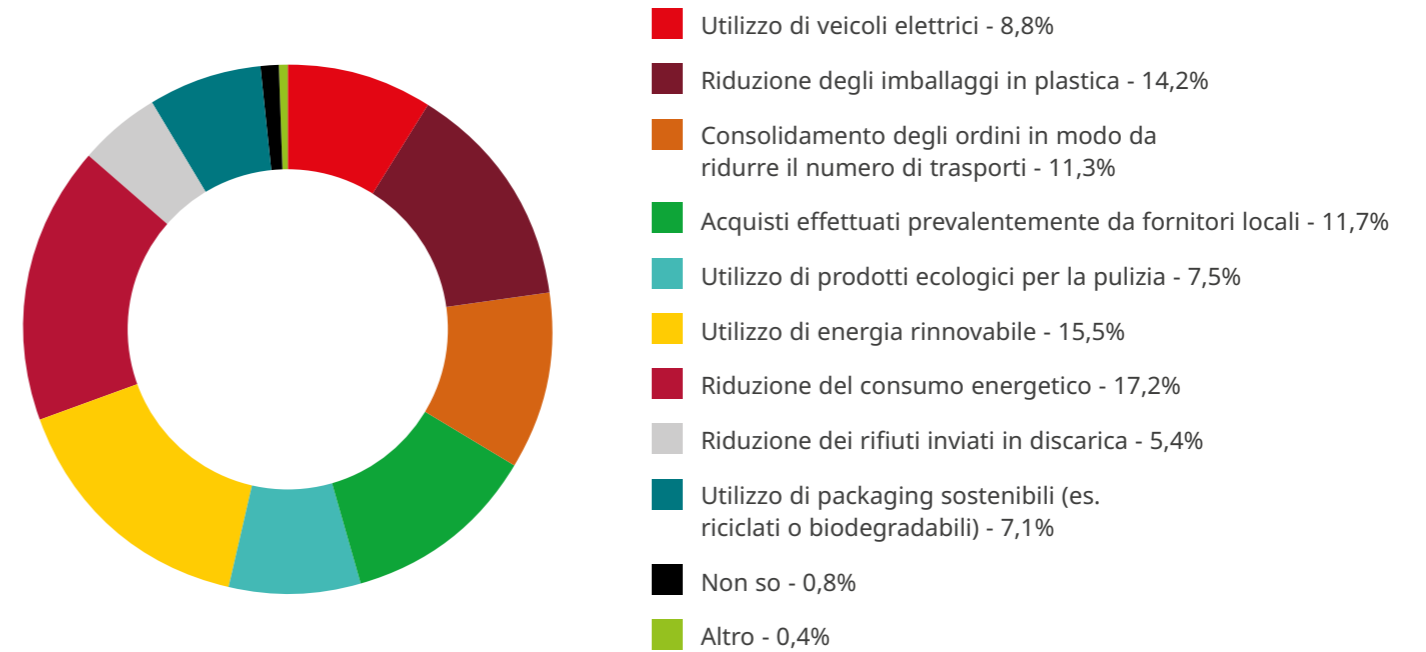


Grafico 11
Quali ragioni ostacolano l'utilizzo di servizi di Vendor-Managed Inventory degli MRO nella tua azienda?



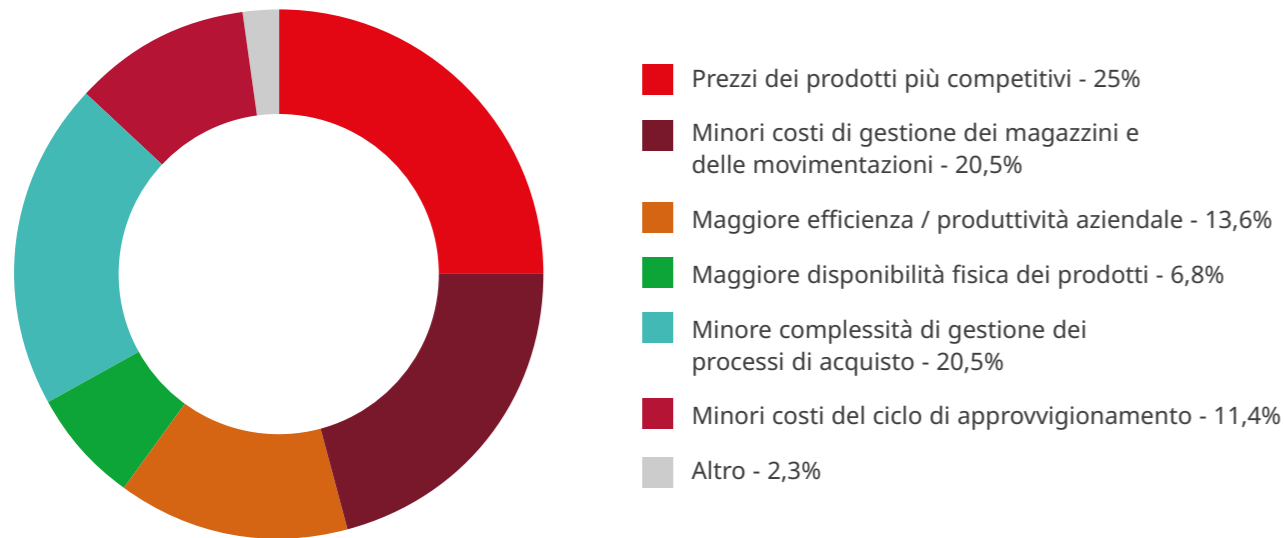
Torna alla pagina

Grafico 13
In termini di sostenibilità, quali strategie sono implementate dalle aziende del campione?



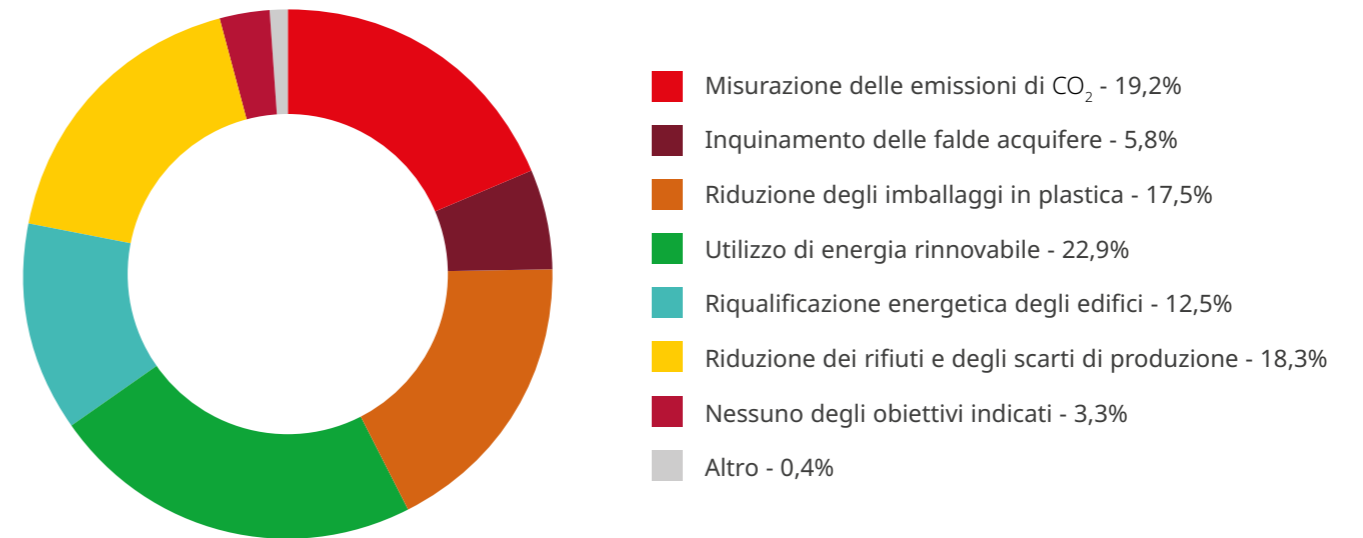
Torna alla pagina

Grafico 12
Quali vantaggi vengono forniti dai servizi di Vendor-Managed Inventory degli MRO?



Torna alla pagina


Grafico 14
Quali obiettivi di sviluppo sostenibile (ESG) stanno monitorando le aziende del campione?



Torna alla pagina



Grafico 15
Quanto sono importanti questi aspetti nella strategia di medio periodo delle aziende del campione?

Torna alla pagina 

- Molto importante
- Abbastanza importante
- Indifferente
- Poco importante
- Per nulla importante

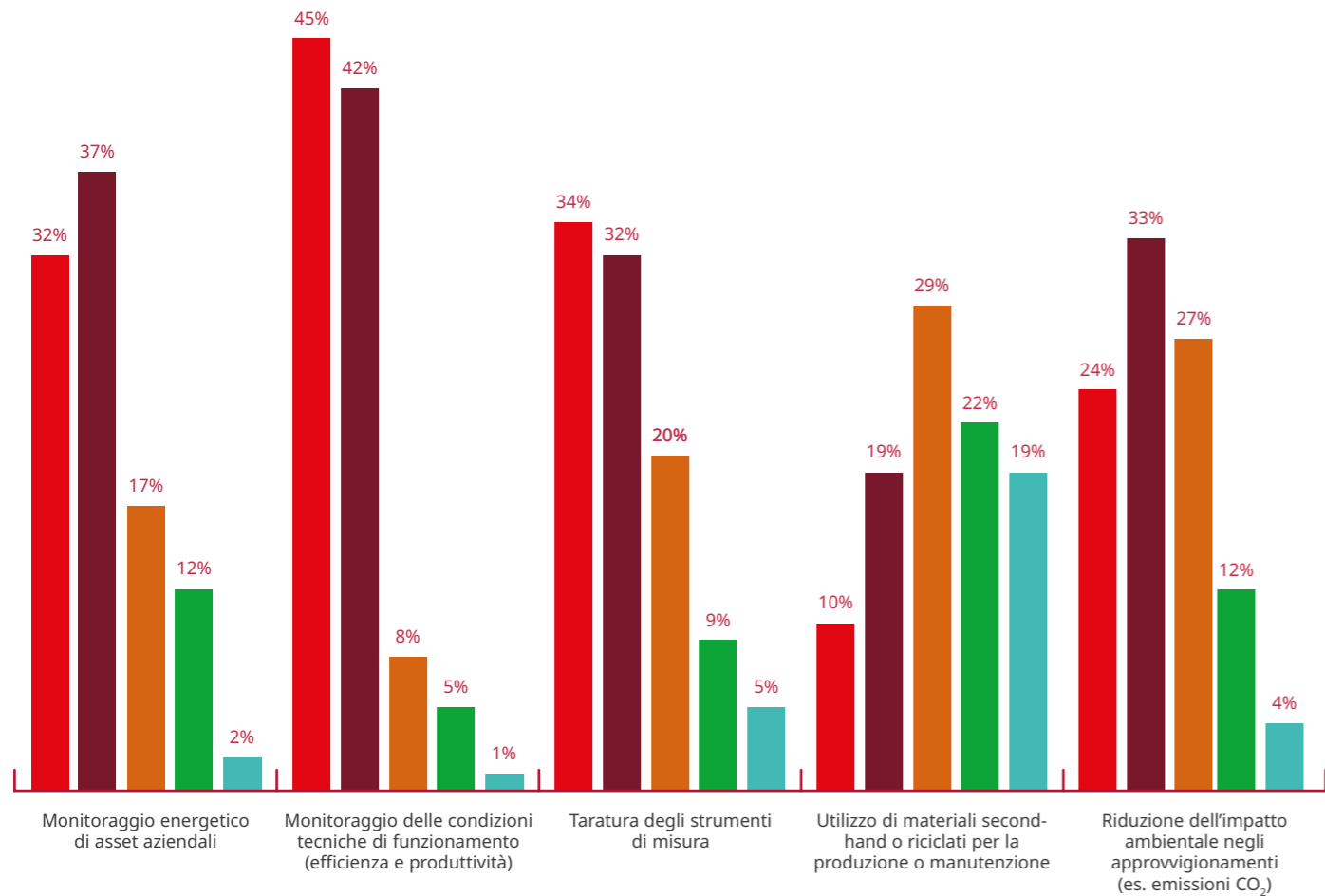



Grafico 16
Rispetto al biennio precedente, quali cambiamenti sono applicabili alle aziende del campione?

Torna alla pagina 

- Sono molto in disaccordo
- Non sono d'accordo
- Né d'accordo né in disaccordo
- D'accordo
- Molto d'accordo
- Non so

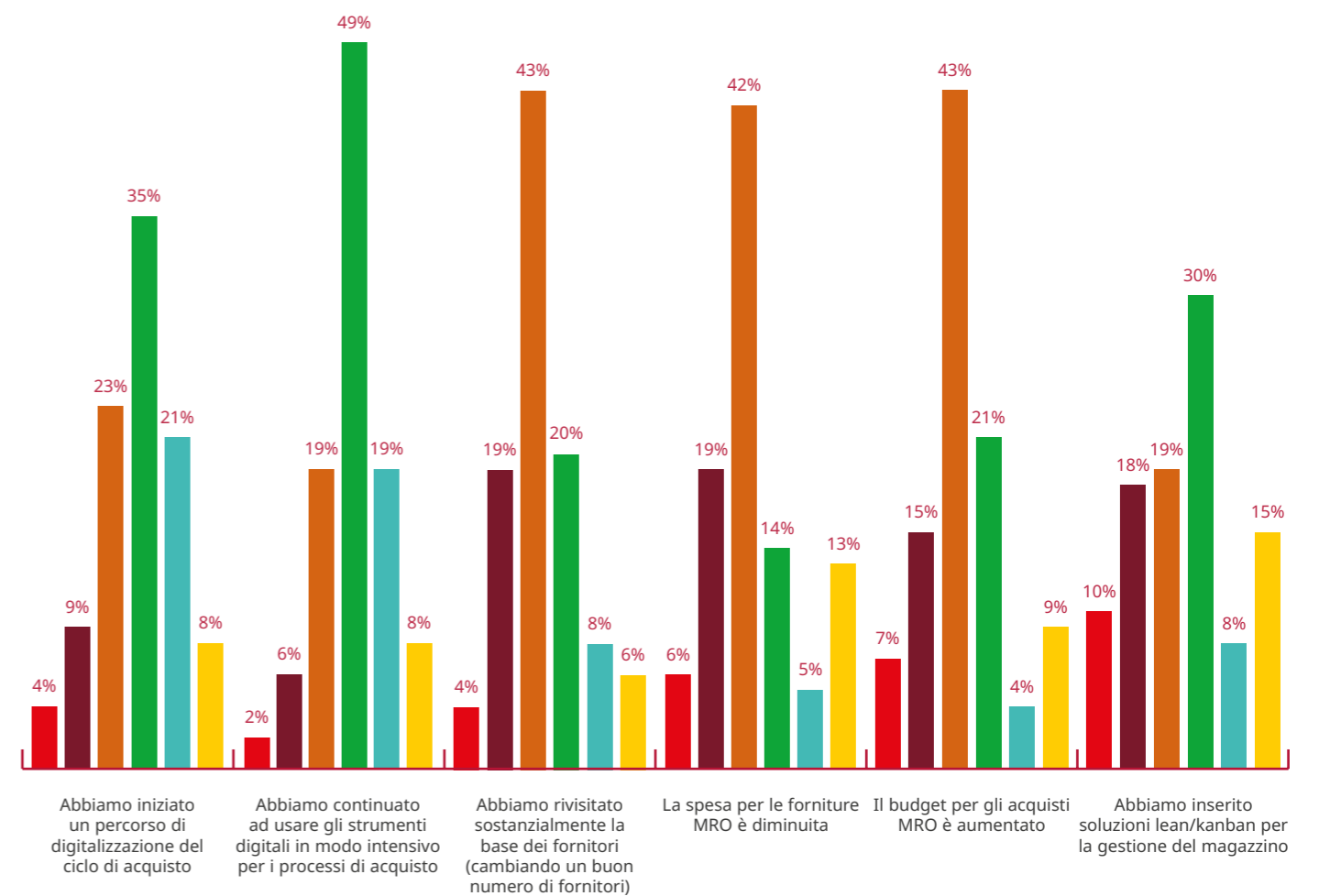
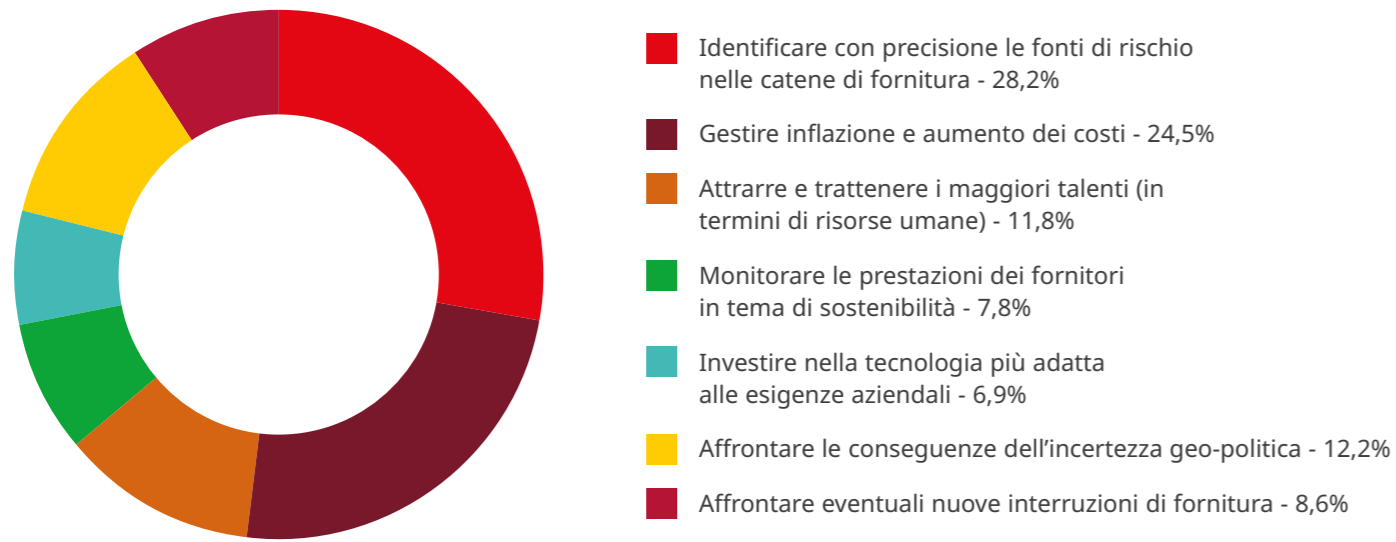
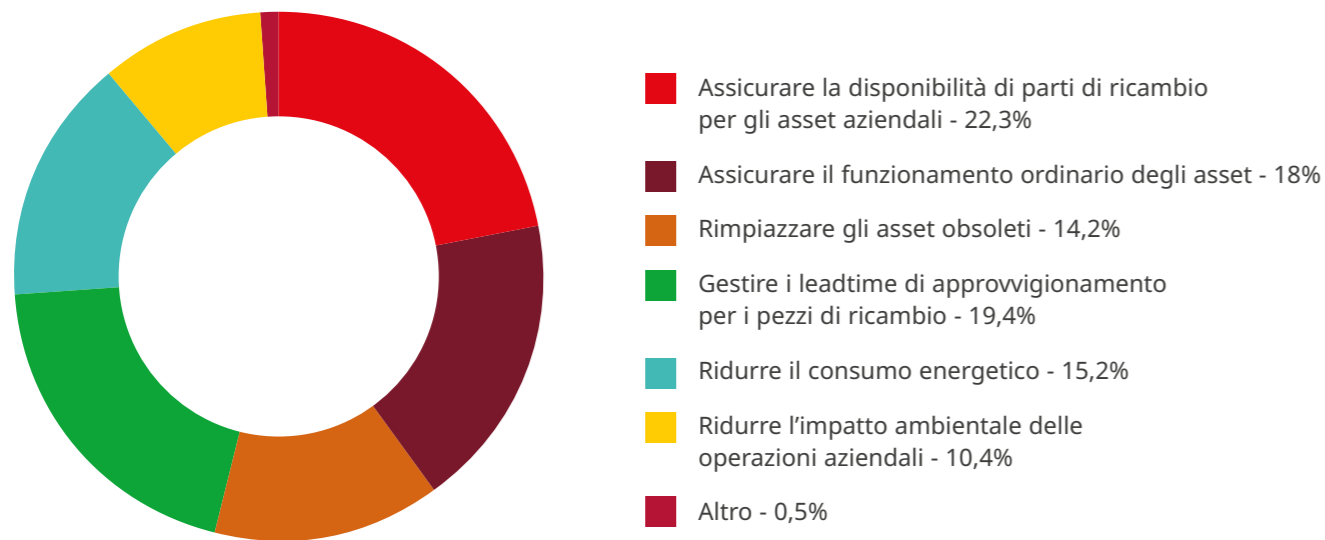


Grafico 17
Pensando ai prossimi 12 mesi, qual è la sfida più difficile da affrontare per la funzione acquisti?



Torna alla pagina

Grafico 18
Pensando ai prossimi 12 mesi, quale è la sfida più difficile da affrontare per il team di manutenzione/ingegneria aziendale?



Torna alla pagina

Grafico 19
Quali sono le difficoltà quotidiane nella gestione degli acquisti MRO?

Torna alla pagina

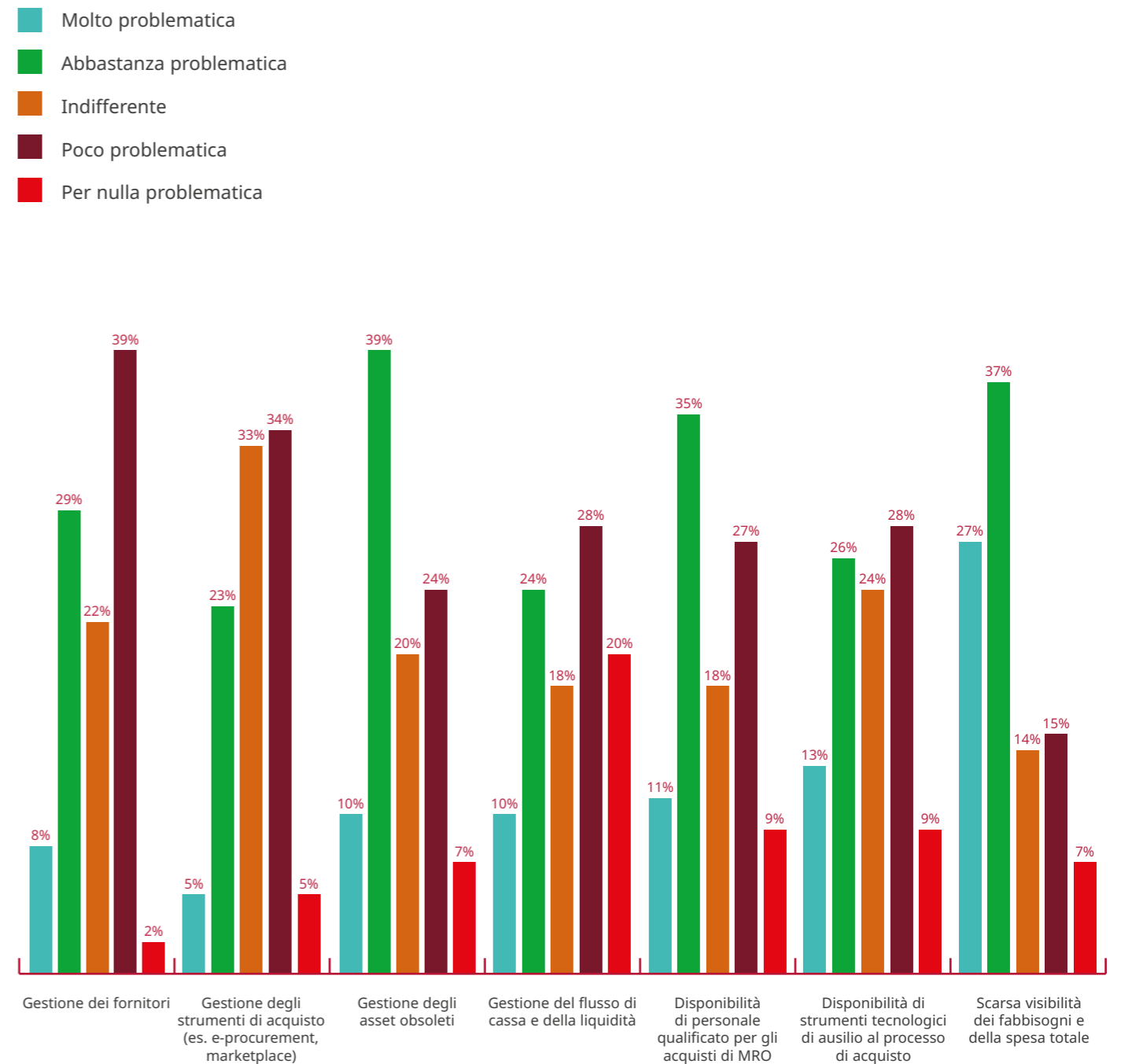
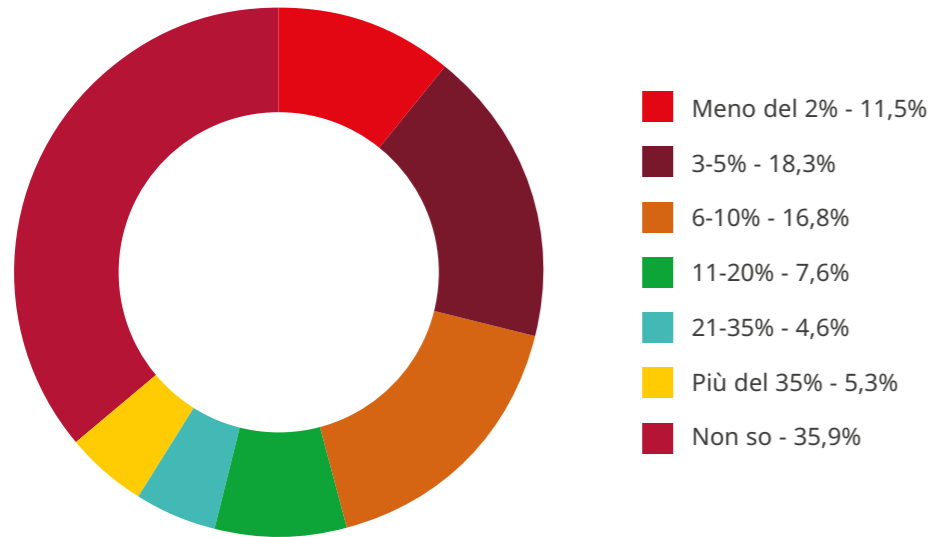
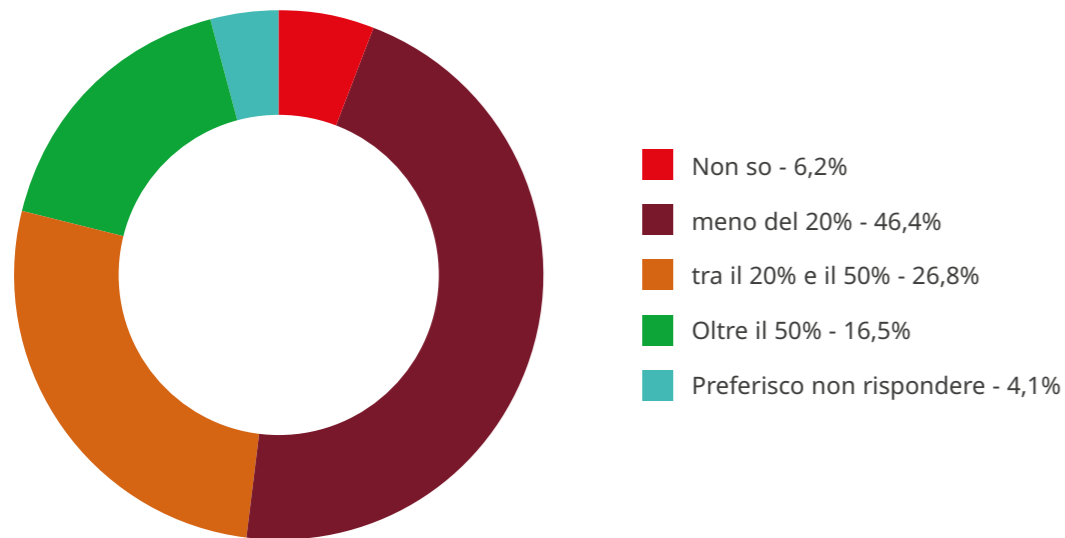


Grafico 20
Quanta parte del budget totale delle aziende del campione è speso in MRO (stima)?



Torna alla pagina

Grafico 21
Quanta parte degli acquisti MRO viene effettuata su base emergenziale (ovvero, non seguendo la procedura di acquisto standard)?



Torna alla pagina

Grafico 22
Pensando specificamente agli MRO, quanto queste affermazioni sulle gare risultano rilevanti per le aziende del campione?

Torna alla pagina

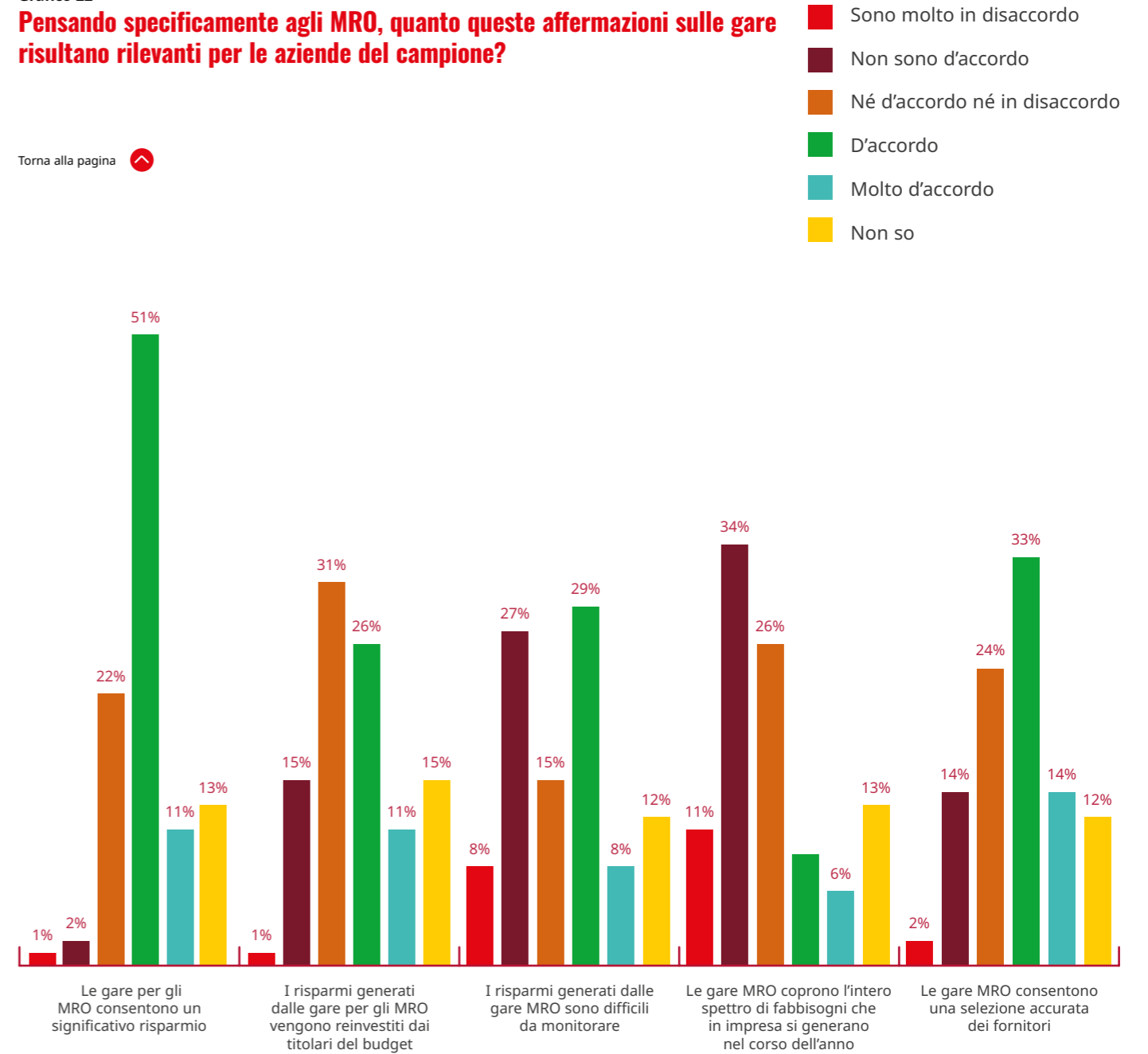
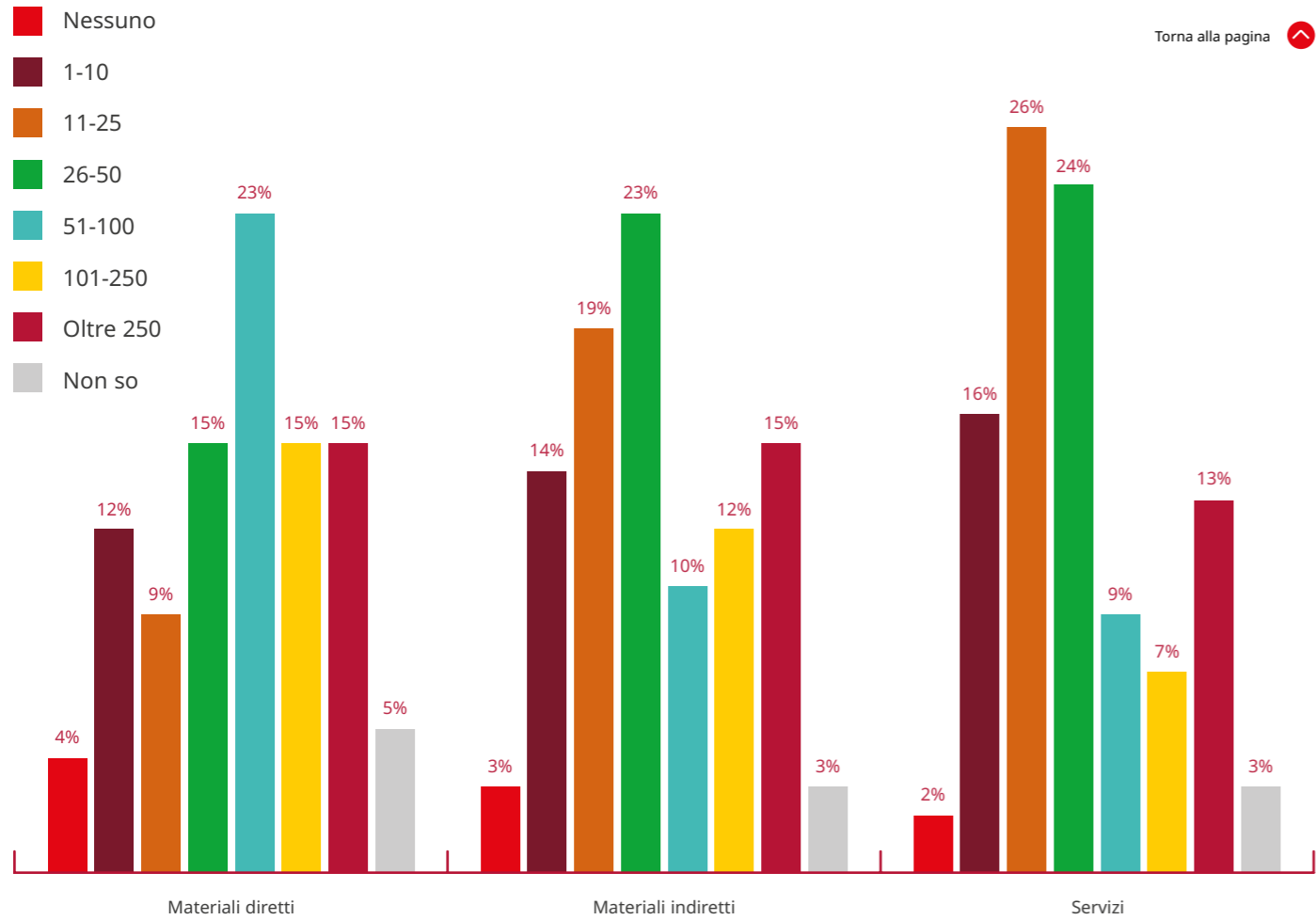


Grafico 23
Numero di fornitori utilizzati dalle aziende del campione - suddivisi per categorie di beni/servizi acquistati.

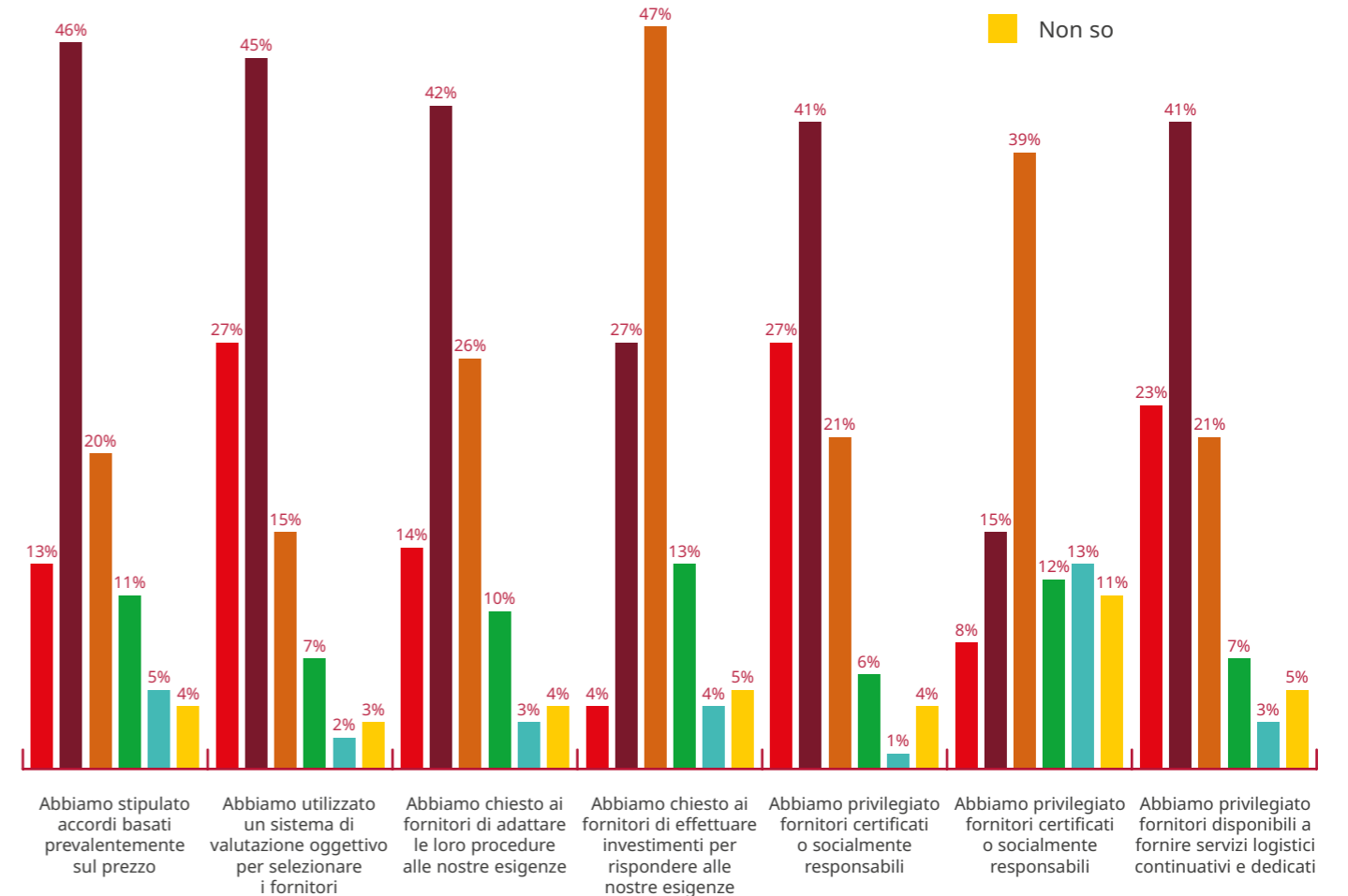
Si ricorda che i materiali diretti sono quelli utilizzati per la fabbricazione del prodotto



Torna alla pagina

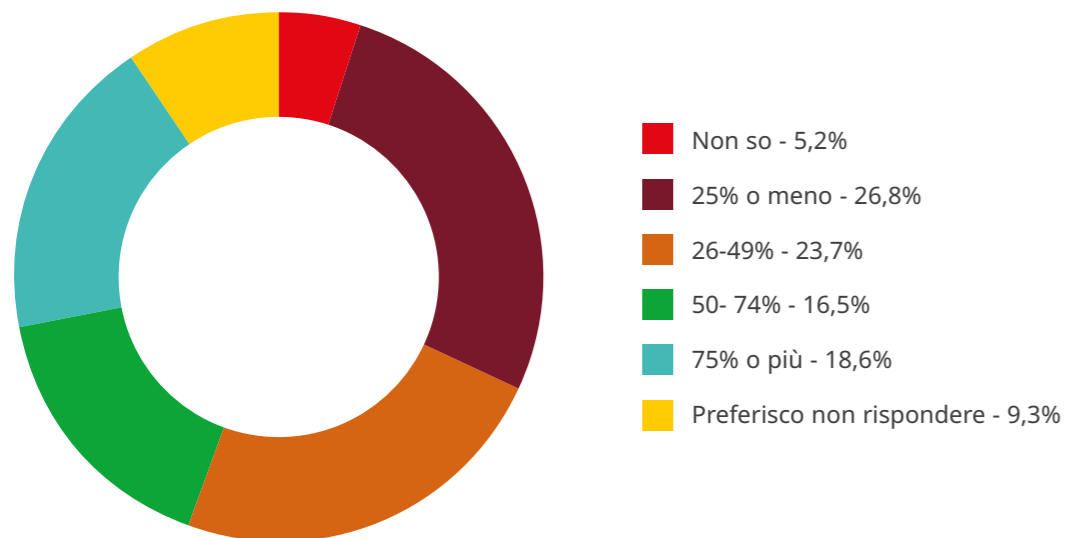
Grafico 25
Alcune aziende chiedono ai fornitori di rispettare criteri specifici, a differenza di altre.

Torna alla pagina



- Pienamente d'accordo
- D'accordo
- Neutrale
- Non d'accordo
- Per niente d'accordo
- Non so

Grafico 24
Quanta percentuale delle attività di Riparazione & Manutenzione della tua azienda viene esternalizzata (a società o singoli riparatori)?



Torna alla pagina



Grafico 26
Quanto sono importanti gli indicatori di prestazione (KPI) per monitorare la performance dei fornitori di MRO per le aziende del campione.

Torna alla pagina

- Per nulla importante
- Poco importante
- Indifferente
- Abbastanza importante
- Molto importante

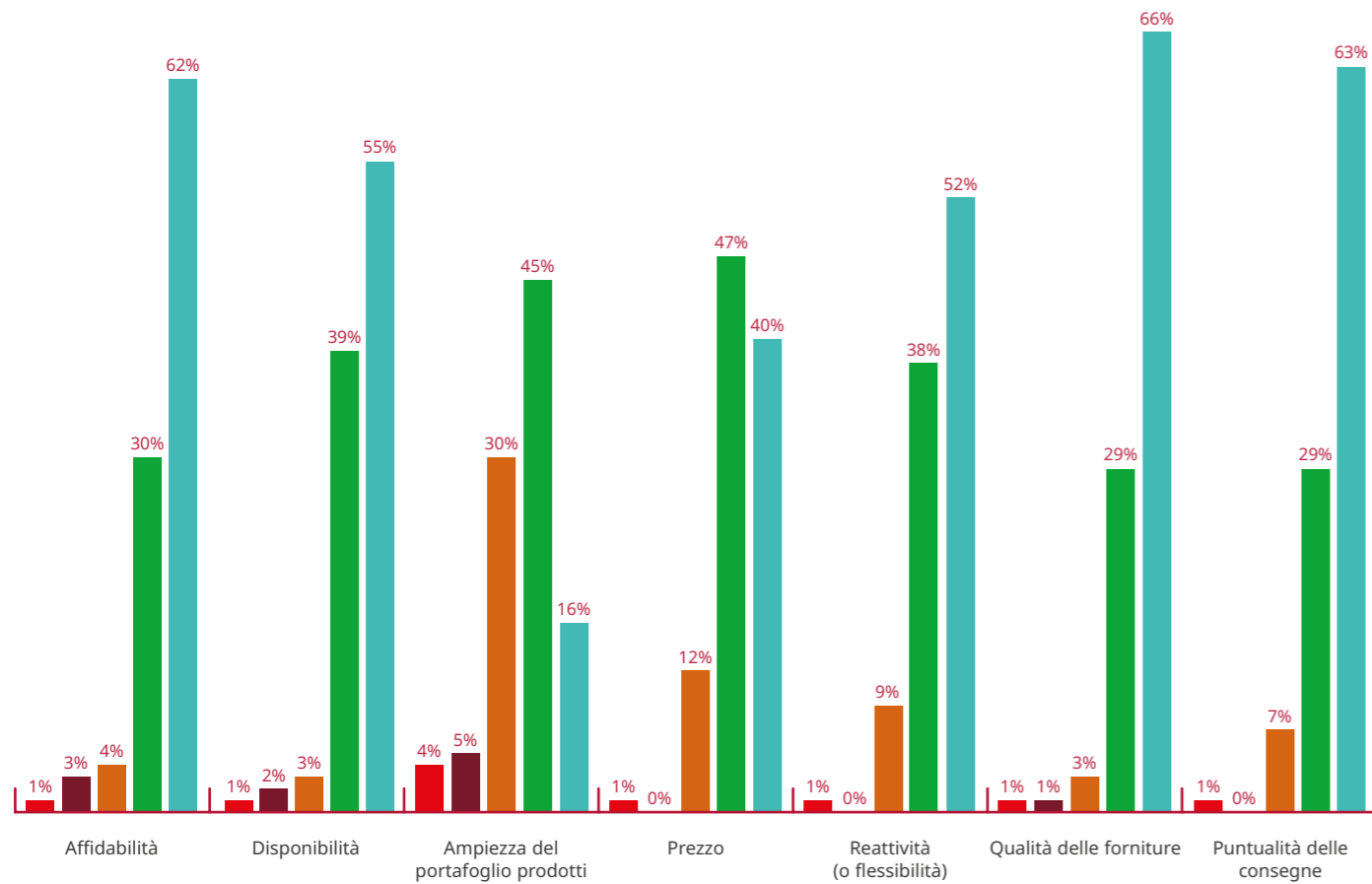
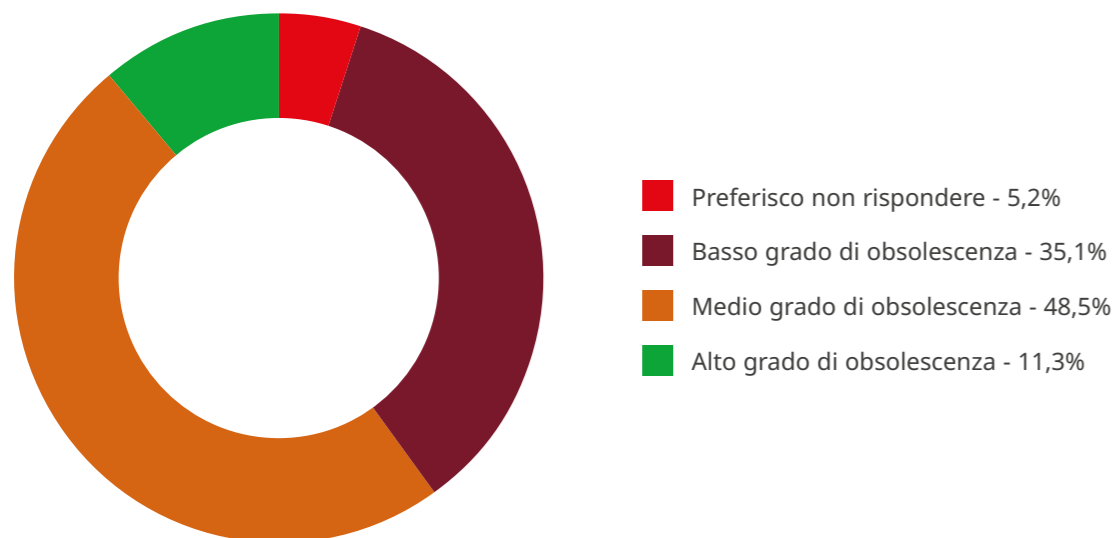


Grafico 27
Che grado di obsolescenza hanno gli asset (macchinari, impianti, strumentazioni) delle aziende del campione?



Torna alla pagina

IL CAMPIONE DI RIFERIMENTO

Grafico A
Il ruolo aziendale del rispondente.

Il grafico A descrive il campione analizzato utilizzando come criterio di classificazione il ruolo dei rispondenti al questionario. Il 48,1% dei rispondenti è responsabile dell'ufficio acquisti mentre il 16,8% è occupato nella medesima funzione. Il 13,7% è direttore operativo mentre il 3,8% è responsabile della funzione "manutenzione".

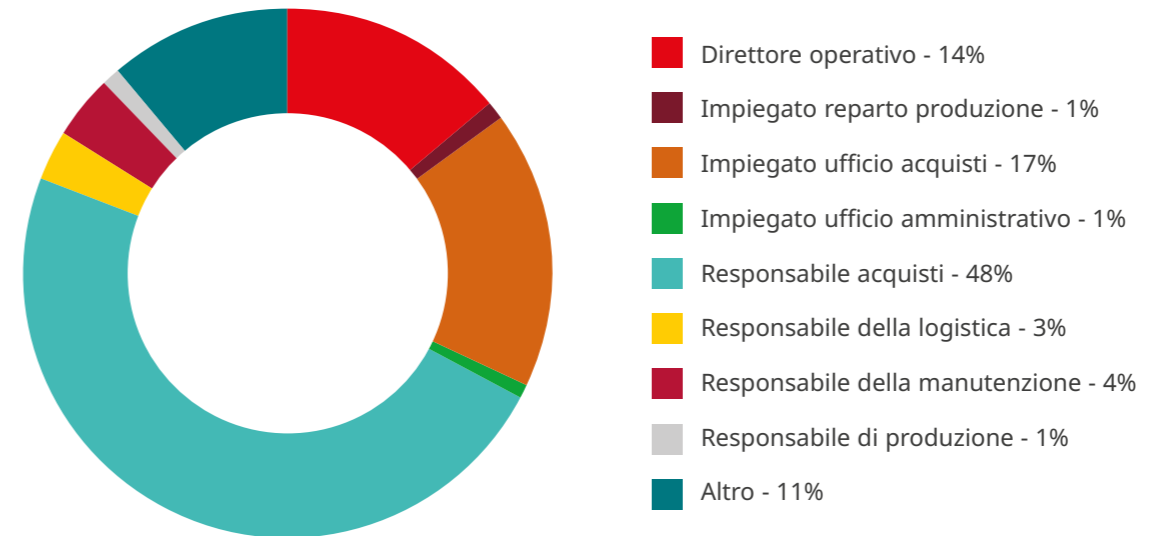
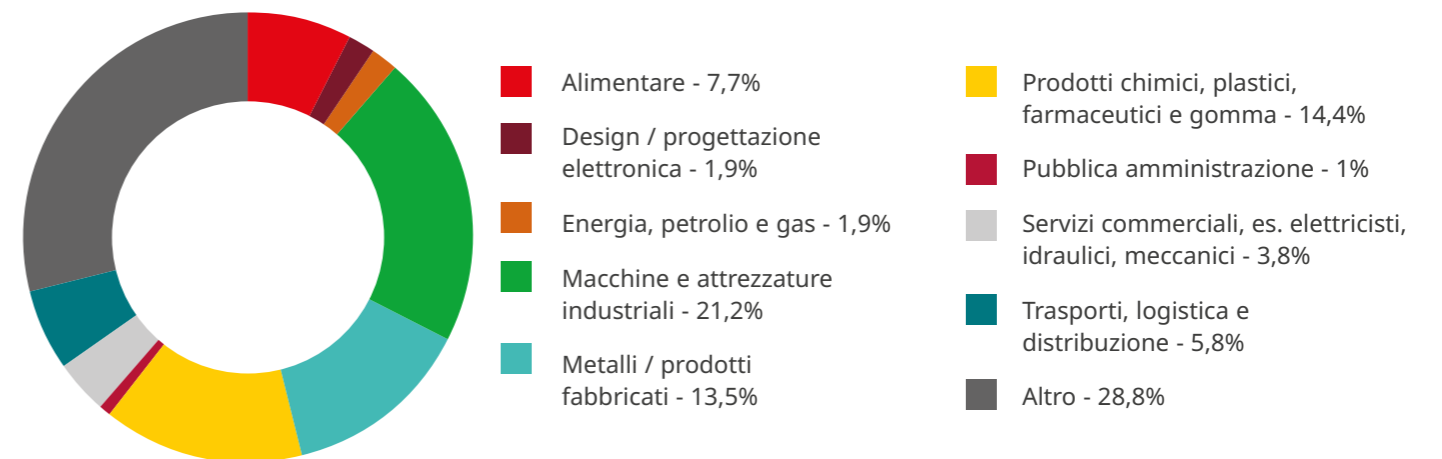


Grafico B
I settori di attività delle imprese del campione.

In termini di composizione settoriale, il campione analizzato è abbastanza eterogeneo, con una prevalenza di imprese industriali (80%) su quelle di servizi (20%).



Torna alla pagina



IL CAMPIONE DI RIFERIMENTO

Grafico C

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

Il 30,9% del campione è rappresentato da imprese di medio-grandi dimensioni (tra 250 e 999 dipendenti). Solo il 2% delle imprese del campione supera 10.000 dipendenti. I numeri indicati si riferiscono solo alle sedi italiane.

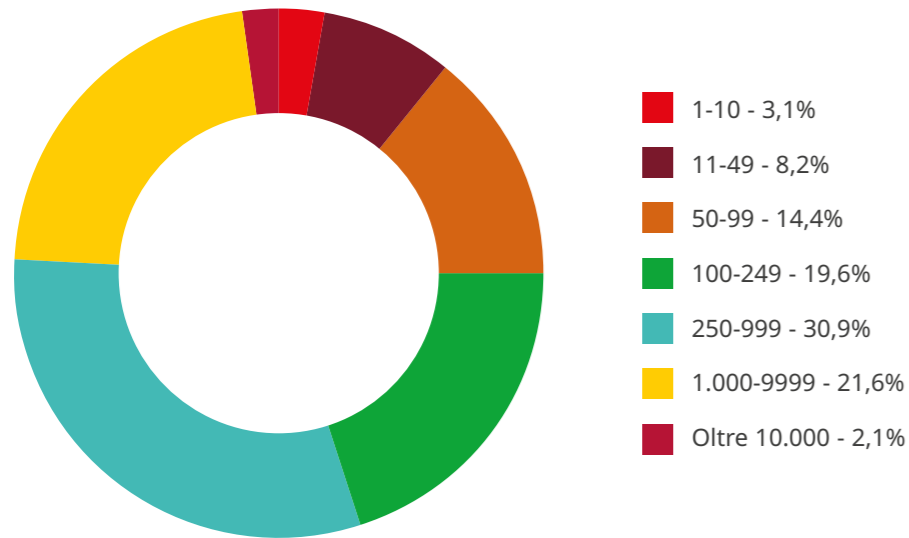


Grafico D

Le sedi operative dell'impresa rispondente (in Italia).

Il 74,2% del campione ha un numero di sedi operative in Italia inferiore a 5 mentre solo il 4,1% ha più di 100 sedi in Italia.

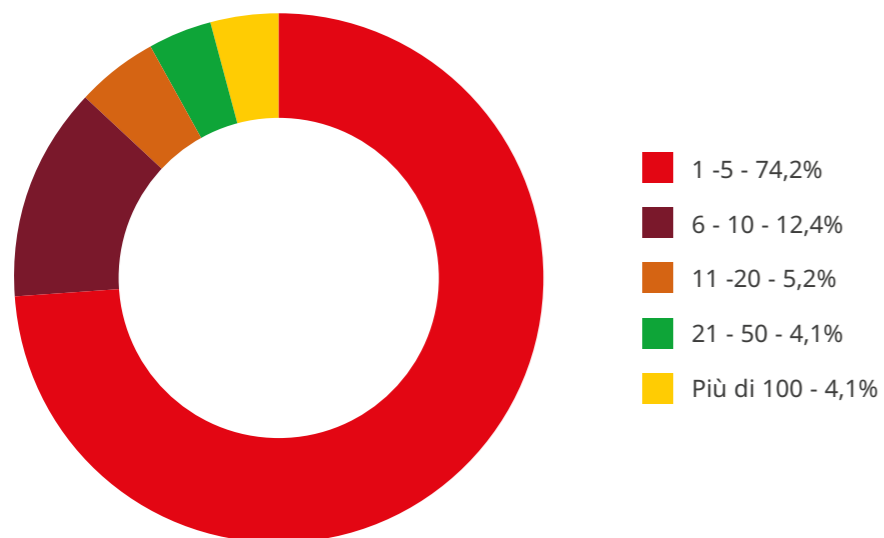


Grafico E

Qual è la percentuale del budget dell'impresa speso in MRO negli ultimi 12 mesi?

In termini di valore, il 21,6% delle imprese del campione dichiara di aver speso meno di 100.000 Euro per gli MRO negli ultimi 12 mesi. Il 12,4% del campione, invece, dichiara di aver speso più di 5 milioni. Il dato è ovviamente da correlare alla dimensione delle imprese ed al settore merceologico. Lo spaccato è coerente con i grafici dimensionali sopra riportati.

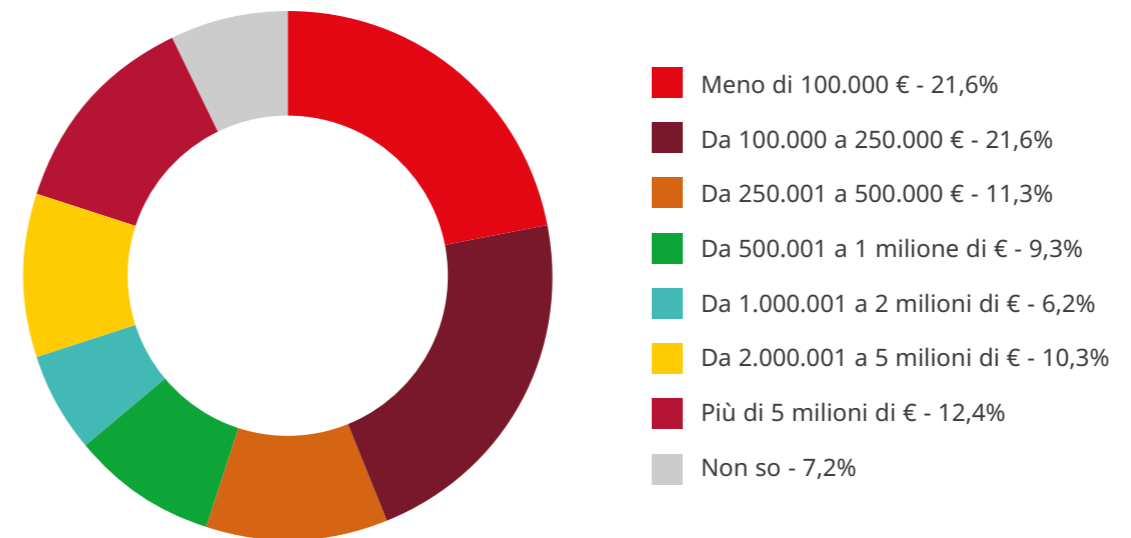
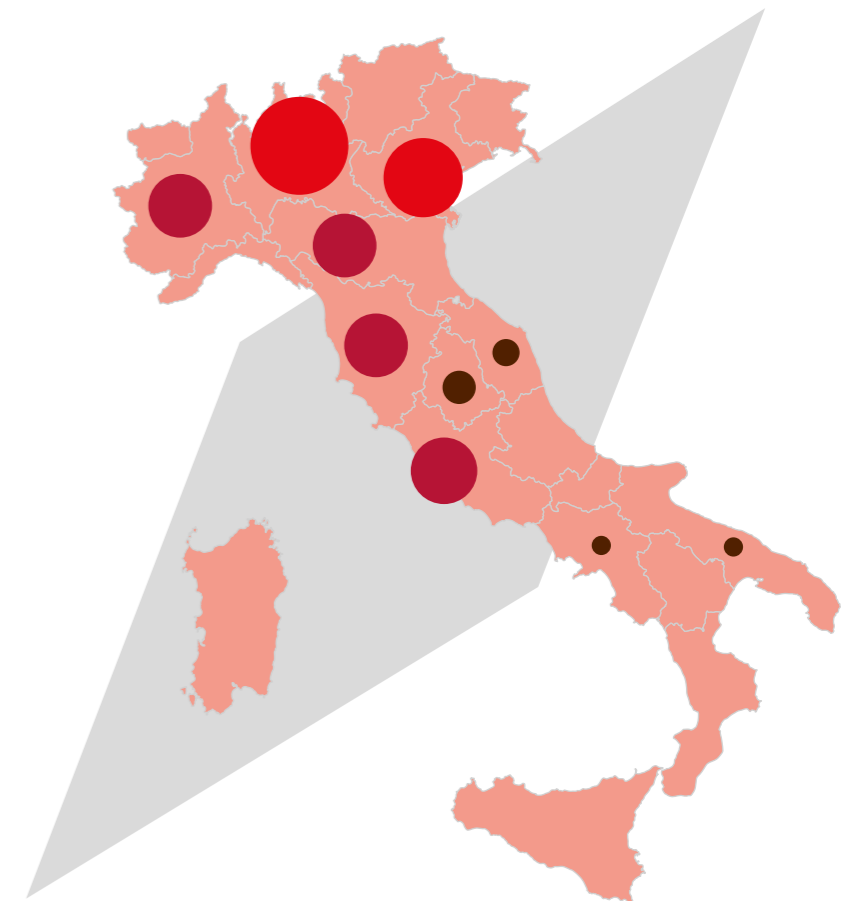


Grafico F

Distribuzione geografica del campione (sede principale).

Il grafico F illustra la distribuzione geografica delle imprese rispondenti.



Torna alla pagina

Torna alla pagina



NOTE:

Lined area for notes on page 46.

NOTE:

Lined area for notes on page 47.





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



RS Italia

