



L'evoluzione dell'approvvigionamento di prodotti MRO

Rapporto sul Procurement indiretto 2020

Introduzione



Peter Malpas,
Presidente EMEA
RS Components

La nostra quarta indagine annuale sullo stato dell'approvvigionamento di prodotti MRO (Maintenance, Repair and Operations), condotta in collaborazione con il Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS), ha evidenziato il profondo impatto che la crisi COVID-19 ha sulla professione.

Dall'ultima indagine del 2019 sono cambiate molte cose nel mondo del Procurement. Supply chain interrotte, la continua necessità di ridurre i costi per far fronte alle conseguenze economiche della pandemia e il problema del fallimento dei fornitori hanno causato notevoli difficoltà.

Allo stesso tempo, però, la crisi ha aumentato l'importanza e, di conseguenza, il valore di professionisti del Procurement qualificati in molte organizzazioni, offrendo loro l'opportunità di dimostrare la capacità di affrontare un'emergenza globale.

La pandemia ha inoltre accelerato l'adozione di soluzioni tecnologiche P2P (Purchase-to-Pay) e infatti prevediamo un aumento dell'uso dell'e-Procurement in futuro. I cambiamenti tuttavia non riguardano solo la tecnologia: le soft skills non sono mai state così richieste. Il COVID-19 ha reso ancora più importante il contatto (spesso virtuale) tra professionisti del Procurement e stakeholder aziendali.

Nel Regno Unito e in tutto il mondo 1001 membri del CIPS hanno partecipato a indagini nei mesi di luglio e agosto di quest'anno per il rapporto 2020 e le loro risposte forniscono un quadro molto interessante del modo in cui la professione affronta le sfide poste dalla pandemia.

RS Components collabora a stretto contatto con il settore della progettazione da oltre 80 anni.

In quest'arco di tempo abbiamo visto le conseguenze di guerre e crisi globali, ma nulla ha cambiato il modo di operare delle aziende più di questa pandemia.

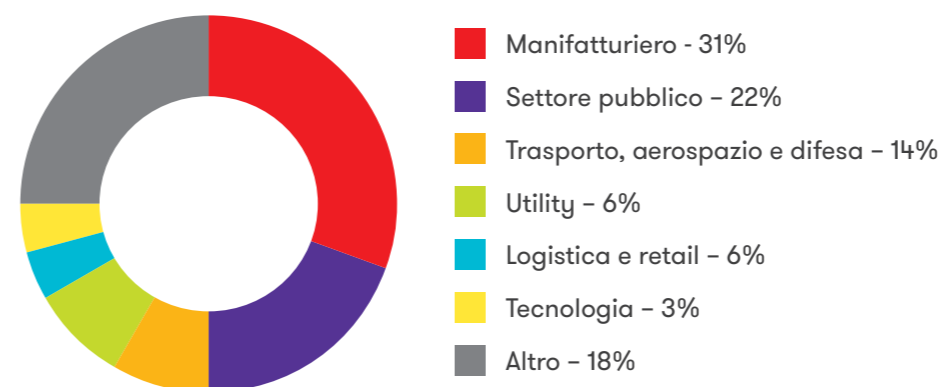
A causa della situazione di emergenza sanitaria alcune aziende hanno vietato a tutto il personale che poteva lavorare da remoto di recarsi al lavoro, mentre altre, soprattutto quelle attive nella produzione di dispositivi di protezione individuale (DPI) e prodotti correlati, hanno dovuto far fronte a un vertiginoso aumento della domanda senza sapere se le scorte sarebbero state sufficienti.

Siamo rimasti al fianco dei nostri clienti per tutto questo periodo di crisi e abbiamo toccato con mano la pressione alla quale sono stati sottoposti. È questa profonda conoscenza del modo in cui il settore pensa e opera ad alimentare il nostro desiderio di innovare.

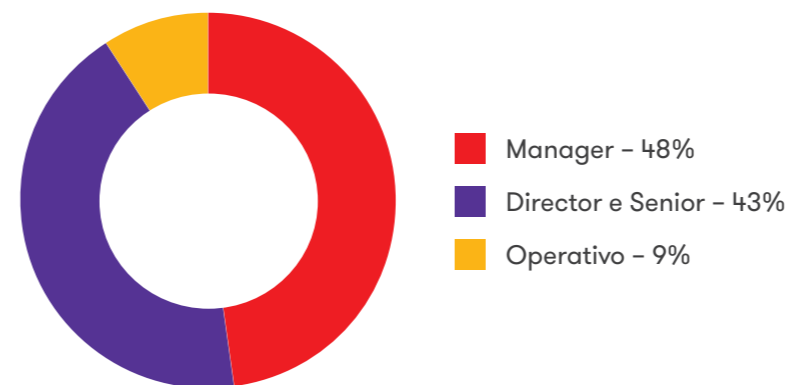
Sia che si tratti di affrontare le continue sfide volte a ridurre i costi e i tempi di inattività e a gestire asset obsolescenti o di far fronte alle nuove sfide poste dal COVID-19, siamo orgogliosi di essere al fianco dei professionisti del Procurement in questo momento senza precedenti.

Da quello che ho potuto vedere, questo comparto professionale ha raccolto la sfida, cercando nuovi modi per consentire al settore di continuare a operare nonostante le frontiere chiuse e le supply chain compromesse. Di certo non è ancora finita, ma i professionisti del Procurement possono essere orgogliosi dei risultati raggiunti finora in questo periodo di crisi.

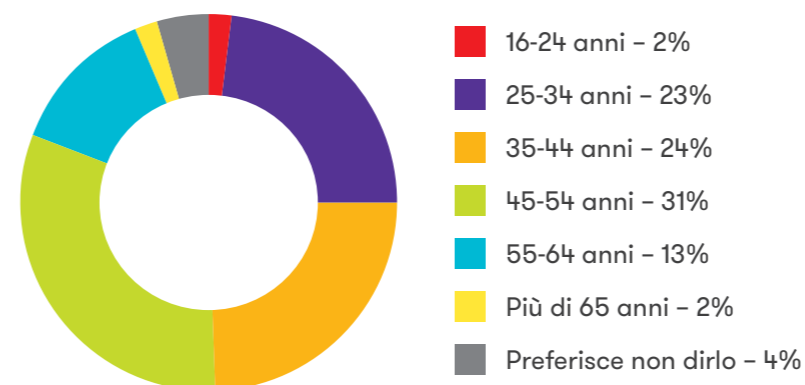
Settore industriale in cui lavorano i partecipanti



Livello del ruolo nel Procurement e nella supply chain



Fascia di età degli intervistati



L'evoluzione dell'approvvigionamento di prodotti MRO adattarsi e prosperare

“ In passato la funzione di Procurement era considerata al servizio dell'azienda, ma ora le cose stanno cambiando ”

Dr. John Glen, economista del CIPS e Visiting Fellow della Cranfield School of Management

1. Approvvigionamento di prodotti MRO nell'era del COVID-19

Albert Einstein è famoso per aver detto che nel mezzo di ogni crisi si trova una grande opportunità. Non vogliamo certo minimizzare il costo umano della pandemia di Coronavirus, però questo periodo ha offerto ai professionisti del Procurement l'occasione di fare ciò che sanno fare meglio.

“In passato la funzione di Procurement era considerata al servizio dell'azienda, ma ora le cose stanno cambiando”, dichiara il Dr. John Glen, economista del CIPS e Visiting Fellow della Cranfield School of Management. “Il Procurement è riuscito a dimostrare di avere un ruolo fondamentale nella risoluzione dei problemi che le aziende stanno affrontando”.

“Quando i CPO (Chief Procurement Officer) mi dicono: ‘Veniamo coinvolti molto di più nella strategia dell'azienda’, io rispondo: ‘Siete un partner strategico perché siete parte della soluzione al problema. Siete davanti e al centro. Fate il vostro lavoro, è ora di dimostrare ciò che sapete fare’”.

Questa è un'opinione condivisa nella community del Procurement. “La pandemia ha acceso i riflettori sui professionisti del Procurement, sfidandoci a essere creativi nel reperire beni e servizi per le nostre organizzazioni, considerato il numero limitato di fornitori e prezzi delle materie prime più alti del solito”, ha dichiarato uno degli intervistati.

“La maggior parte delle attività tradizionali del Procurement che conosco non copre situazioni straordinarie come questa”, ha aggiunto. Un altro intervistato ha descritto la pandemia come qualcosa che ha provocato “un cambiamento di paradigma dal Procurement tradizionale al Procurement virtuale e all'e-Procurement”.

Dall'indagine del 2020 è emerso che metà dei professionisti del Procurement nel Regno Unito crede che la pandemia abbia aumentato l'importanza dell'approvvigionamento nelle rispettive organizzazioni. “Per la community del Procurement questa è un'occasione per dimostrare ciò che sa fare”, dichiara Glen.

Cambiamenti dopo il COVID-19

56%

Interruzione della supply chain 56%



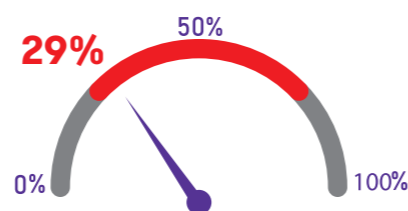
51%

Importanza del Procurement 51%



45%

Collaborazione con i fornitori 45%



Aumento dell'uso di strumenti digitali a supporto dei processi P2P (Purchase-to-Pay)

Oltre la metà degli intervistati ha sperimentato l'interruzione delle supply chain, concentrando l'attenzione sulla necessità di ripensarla per renderla più resiliente e sottolineando l'importanza di lavorare con partner affidabili.

Questo commento di uno degli intervistati è tipico di molti:

“Il COVID-19 ha mostrato tutta la vulnerabilità delle supply chain globali e, viste le conseguenze, è probabile che si verificherà una decentralizzazione delle aziende manifatturiere che si rivolgeranno sempre più a fornitori locali”.

Oltre a dover mantenere operative le supply chain e fornire quello che serve alle aziende, i team di Procurement devono affrontare la continua richiesta di contenere i costi.

La riduzione dei budget operativi e dei costi di magazzino resta la pressione principale che grava sulla community del Procurement.

Alla luce delle difficoltà causate dalla pandemia, l'indagine di quest'anno comprendeva per la prima volta domande sul piano di continuità aziendale per le parti essenziali. Quasi quattro intervistati su dieci hanno dichiarato che è una strategia fondamentale nella propria azienda, seconda solo all'approvvigionamento sostenibile ed etico.

I professionisti del Procurement stanno anche collaborando maggiormente con i fornitori. Nel Regno Unito quasi la metà degli intervistati ha dichiarato di aver intensificato il rapporto di collaborazione con i fornitori a seguito della pandemia di coronavirus.

In tutto il mondo sono comparsi strumenti digitali per affrontare l'interruzione dopo la chiusura delle frontiere

e il fallimento dei fornitori. Ma la gestione di questi cambiamenti improvvisi ha acceso i riflettori sulle soft skills dei professionisti del Procurement, in particolare la comunicazione.

“Il COVID ci ha stimolato a innovare di più”, ha dichiarato un intervistato. “Invece di incontrarci di persona, usiamo altri modi per organizzare le riunioni e lavorare da casa”. Un altro ha dichiarato: “Stiamo rivedendo tutte le procedure per adeguarci alla nuova normalità. Mi aspetto che le Operation siano più digitali e meno manuali”.

È indispensabile coinvolgere tutti gli stakeholder interni nei cambiamenti necessari, ma dall'indagine emerge la sensazione che sia ancora difficile convincerli della necessità di cambiare: nel Regno Unito quattro intervistati su dieci lo considerano abbastanza difficile o molto difficile.

Forse comprensibilmente, chi lavora nelle piccole aziende sembra considerarlo più facile rispetto a chi lavora nelle grandi aziende. La maggior parte dichiara di aver incontrato una certa resistenza al cambiamento, ma la quantità di stakeholder da coinvolgere è sicuramente un problema, soprattutto nelle organizzazioni che hanno più sedi.

Un intervistato su dieci lavora per aziende con più di 100 sedi in un solo paese. La formazione degli utenti finali sull'uso di nuovi sistemi di acquisto è una strategia mirata ad aumentare l'efficienza per oltre un terzo delle persone.

Tutti concordano sul fatto che migliorare i rapporti con gli stakeholder sia una priorità e riconoscono la necessità di migliorare la comunicazione, aumentare la comprensione del ruolo dei professionisti del Procurement nelle loro aziende e garantire che vengano maggiormente coinvolti nelle decisioni a livello aziendale.

“Non devi danneggiare la tua reputazione di business partner rispettato e non puoi essere considerato semplicemente come la persona che blocca tutto”

David Loseby, Group Chief Purchasing Officer, Rolls-Royce

“Chi è molto qualificato, ottiene il permesso di fare le cose velocemente. Alcuni invece non chiedono nemmeno il permesso, lo fanno e poi chiedono perdono”

Dr. John Glen, economista del CIPS e Visiting Fellow della Cranfield School of Management

Analisi

“Penso che ci sia stato un incremento di attenzione perché il rischio di criticità nella supply chain è diventato improvvisamente molto realistico”, dichiara Marc Pascoe, Responsabile Indirect Procurement di RS Components. “Naturalmente il primo pensiero delle aziende va al flusso di cassa e all'andamento generale. Ma le aziende virtuose concentrano l'attenzione sull'approvvigionamento etico e sul rispetto dei fornitori, che proteggono con pagamenti puntuali e spesso anche anticipati”.

Dopo anni di tendenza verso l'approvvigionamento globale, secondo Pascoe le aziende hanno ricominciato a cercare fornitori locali. “Naturalmente questo non è possibile ovunque, però l'idea è quella, soprattutto nelle aziende che hanno catene di fornitura lunghe”, dichiara.

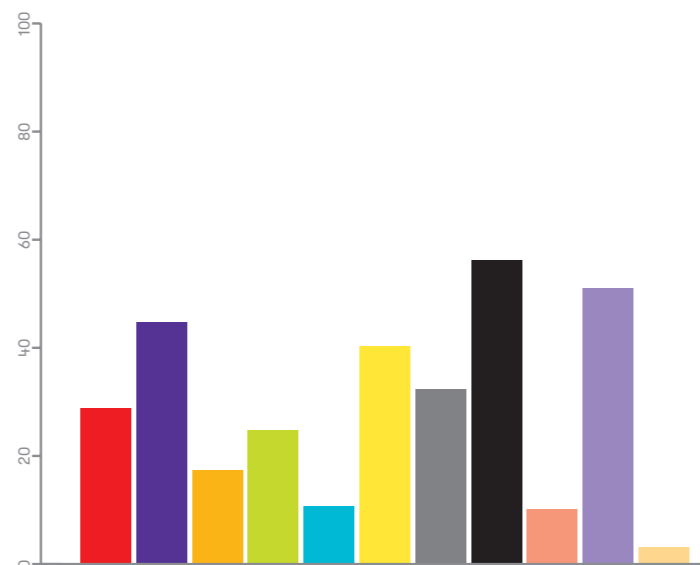
David Loseby, Chief Procurement Officer di Rolls-Royce, produttore di motori aerei, ha vissuto in prima persona l'impatto che la pandemia ha avuto sul Procurement. “Vi sono state conseguenze molto diverse a seconda del mercato verticale in cui un'azienda opera”, afferma.

“I rivenditori di prodotti alimentari hanno lavorato molto, dovendo affrontare un aumento della domanda. È un settore molto diverso dal mio, quello aerospaziale, dove gli aeroplani hanno semplicemente smesso di volare. L'unica cosa certa è che nessuno ha continuato a lavorare come al solito”.

Sebbene sia stato essenziale passare rapidamente ad un nuovo modo di operare, secondo Loseby la gestione dei costi non dovrebbe andare a scapito dei fornitori. “Non devi danneggiare la tua reputazione di business partner rispettato e non puoi essere considerato semplicemente come la persona che blocca tutto”, afferma.

Peter Malpas di RS Components sostiene che, per certi versi, la pandemia non ha cambiato le basi dei buoni rapporti con i fornitori. È comunque sempre importante sapere con chiarezza quello che il cliente vuole e quello che il fornitore può offrire.

Cambiamenti portati dal COVID-19



- Aumento dell'uso di strumenti digitali - 29%
- Collaborazione con i fornitori - 45%
- Razionalizzazione dei fornitori - 17%
- Fornitori non in attività - 25%
- Riduzione dell'organico - 11%
- Schema di fidelizzazione dei lavoratori - 40%
- Riduzione dei costi MRO - 32%
- Supply chain interrotta - 56%
- Strategia per l'impronta delle emissioni di carbonio sospesa - 10%
- Importanza del Procurement - 51%
- Altro - 3%

“Comunica con chiarezza lo scopo del tuo progetto”, ha dichiarato un professionista nell'indagine. “Illustra fin dall'inizio agli stakeholder il processo che utilizzerai per fornire informazioni, spiega chiaramente come prenderai le decisioni che riguardano il progetto. Le persone sono più disposte ad ascoltare se spieghi loro come possono influire sul risultato finale - cosa è negoziabile e cosa non lo è durante il processo decisionale”.

Un altro intervistato ha dato questo consiglio: “Crea solidi rapporti fin dall'inizio. Tu sai cosa vuoi raggiungere e cosa serve per realizzare quella visione. Coinvolgi gli stakeholder in ogni nuovo progetto e programma incontri per discutere eventuali problemi o attività imminenti. Mantieni la parola data in modo da creare solidi rapporti di fiducia. Abbi una mente aperta e affronta i problemi non appena si presentano”.

Altri intervistati hanno evidenziato l'importanza di evitare sorprese quando si gestisce il cambiamento con gli stakeholder. “Coinvolgendo la maggior parte di loro nel processo decisionale puoi aiutarli a capire che il lavoro di Procurement è diverso da quello di amministrazione, progettazione o altro”, ha dichiarato un manager, mentre un altro ha semplicemente detto: “Dedica tempo alla comunicazione”.

Per alcuni addetti all'approvvigionamento l'esperienza è stata liberatoria, dice John Glen. “Chi è molto qualificato, ottiene il permesso di fare le cose velocemente”, spiega. “Alcuni invece non chiedono nemmeno il permesso, lo fanno e poi chiedono perdono”.

“Dicono ai colleghi: ‘Noi siamo quelli che fanno questo lavoro tutti i giorni, quindi sappiamo come va fatto’”. Probabilmente Einstein sarebbe d'accordo.

Considerazioni principali:

- I buoni rapporti con i fornitori sono stati fondamentali per continuare le attività di approvvigionamento nel periodo di pandemia.
- Innovazione e adattabilità sono elementi essenziali per affrontare una sfida senza precedenti come il COVID-19.
- La capacità di passare rapidamente a nuovi modi di lavorare ha caratterizzato le aziende che hanno reagito meglio alla crisi.
- Una comunicazione chiara, aperta e onesta con tutti gli stakeholder è più importante che mai in un periodo di crisi, ma dovrebbe essere la regola nell'approvvigionamento.

“Fino a quando non riuscirai a rendere visibile il costo di tutte le attività di basso valore e il numero dei fornitori, non riuscirai a coinvolgere i CFO nell'implementazione del cambiamento”

Marc Pascoe, Responsabile Procurement - Europa, RS Components

2. Gestione delle forniture MRO

Pressioni e sfide per le aziende

La necessità di ridurre i budget operativi resta una sfida continua per i professionisti del Procurement: la maggior parte degli intervistati afferma che in quest'area vivono la maggiore pressione.

I costi di magazzino sono un problema per oltre la metà degli intervistati di tutto il mondo e, forse a causa del crescente numero di fornitori usati da alcune aziende, per un terzo lo è anche il tempo dedicato agli acquisti di materiali indiretti per le attività MRO.

Un terzo dei professionisti inglesi cita le continue iniziative di miglioramento a livello aziendale come fattori che aumentano la pressione sul Procurement e sulla sua capacità di fornire prodotti per le attività MRO in modo più efficiente.

Il controllo del rispetto dei contratti con i fornitori è una pressione quotidiana in particolare per i professionisti del Procurement delle grandi aziende. Nel Regno Unito più di due terzi delle aziende chiedono che i fornitori siano sottoposti a un processo di approvazione interno, ma solo il 12% ha stipulato accordi sui prezzi con tutti i fornitori, rispetto a quasi un quarto nella regione EMEA.

La gestione degli asset obsolescenti è un problema importante in qualsiasi parte del mondo e la pressione per migliorare le performance degli asset è un problema per due quinti degli intervistati. Altri due quinti affermano che i risparmi sull'approvvigionamento vengono reinvestiti dai responsabili del budget nel proprio settore aziendale.

Procurement efficiency

Rispetto al controllo dei costi MRO, il 43% considera la visibilità della spesa una sfida. Quasi due terzi degli intervistati dichiarano di aver bisogno di supporto per trovare addetti all'approvvigionamento qualificati e di essere ostacolati dalla mancanza di investimenti in tecnologia per la gestione dei costi MRO.

Oltre il 30% delle aziende inglesi sta passando all'e-Procurement per aumentare l'efficienza dell'approvvigionamento di materiali indiretti, mentre un quarto utilizza marketplace online per offerte e ordini. Un quinto forma gli utenti finali sull'uso di sistemi di e-Procurement.

Un intervistato ha sintetizzato la situazione con grande chiarezza: "L'e-Procurement sta diventando la norma nel mio mondo". Un altro ha semplicemente detto che "l'e-Procurement diventa sempre più utilizzato".

Per le aziende con più sedi (alcune comprese nell'indagine ne hanno più di 100) è importante gestire gli stakeholder locali per controllare la spesa e garantire il rispetto dei contratti.

Principali pressioni sulle aziende



Riduzione dei budget operativi

Strategia per un Procurement efficiente



Automazione delle operazioni transazionali attraverso l'e-Procurement

31%

Spesa

Riguardo alla spesa per le forniture MRO indirette, un'azienda su otto tra quelle intervistate spende più di 0,5 milioni di sterline all'anno per materiali MRO e quasi un quinto (19%) ne spende più di 5 milioni all'anno.

Un'azienda su tre con più di 1000 dipendenti spende più di 5 milioni di sterline all'anno. Tra le aziende inglesi più piccole, il 44% spende oltre 0,5 milioni di sterline. Detto questo, l'85% dei buyer del Regno Unito usa KPI (Key Performance Indicators) per gestire la spesa su più canali.

Key Performance Indicators (KPI)

Acquisire visibilità e tracciare i risparmi è più difficile nel Regno Unito, dove solo una minoranza di professionisti del Procurement afferma che i propri KPI sono allineati con quelli dei colleghi progettisti.

La maggior parte delle aziende possiede processi di approvazione interni per i fornitori, sebbene non tutte li applichino a tutti gli acquisti. Inoltre più della metà delle aziende ha stipulato accordi sui prezzi per tutti o per la maggior parte dei fornitori (meno della metà nel settore manifatturiero), il che può incoraggiare spese ad-hoc fuori controllo.

Il settore pubblico è in una posizione migliore. Ma non si tratta solo di riduzione dei costi, che è solo al quinto posto della classifica degli intervistati relativa alle prestazioni dei fornitori di MRO. In cima alla lista dei KPI troviamo la puntualità nelle consegne e la qualità.

Contribuire al miglioramento dei profitti aziendali in questo difficile momento è, per molti intervistati, un elemento in grado di evidenziare l'importanza del ruolo del Procurement nelle aziende.

Spesa per prodotti MRO indiretti negli ultimi 12 mesi

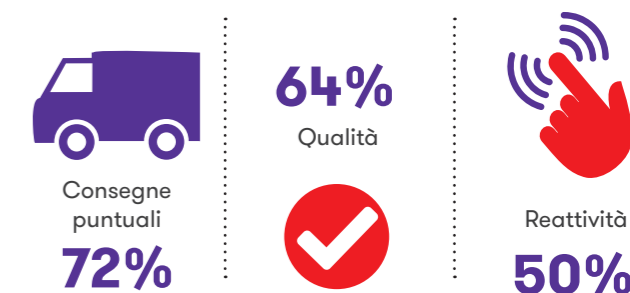


Gestione fornitori

Tutti o la maggior parte dei fornitori



KPI principali per la gestione delle prestazioni



66 Lavorando con un fornitore affidabile che dispone a sua volta di una solida rete di fornitori, è possibile avere tutte le garanzie necessarie ed evitare i costi nascosti degli acquisti ad-hoc 99

Peter Malpas, Presidente EMEA, RS Components

Fornitori

La razionalizzazione dei fornitori rientra tra le priorità dei professionisti del Procurement in tutte le indagini condotte, sin dal 2017. Quest'anno il numero di fornitori usati dalle aziende intervistate è particolarmente elevato.

In tutto il mondo la razionalizzazione dei fornitori è una priorità assoluta. Nel Regno Unito, dove le aziende hanno in media 158 fornitori per i materiali diretti e 177 per quelli indiretti, è la strategia principale. Le imprese del Regno Unito e della regione asiatica, inoltre, usano un numero maggiore di fornitori rispetto al resto del mondo.

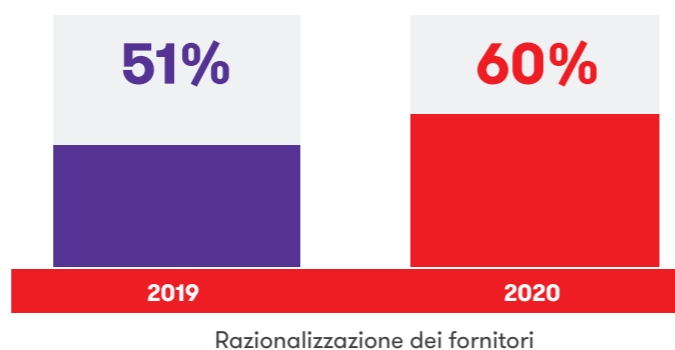
Molti fattori influiscono sul numero di fornitori utilizzati da un'azienda. Dall'indagine emerge che le grandi aziende tendono ad avere più fornitori, il che è sconcertante perché dovrebbero essere in una posizione migliore per garantire termini favorevoli con meno partner, date le loro dimensioni.

Le organizzazioni con un numero maggiore di sedi hanno più fornitori, soprattutto se sono consentiti gli acquisti a livello locale. Anche le piccole aziende usano piccoli fornitori locali. In ogni caso avere più fornitori può comportare inefficienze, dovendo dedicare più tempo alla ricerca di materiali e dovendo evadere un maggior numero di ordini di acquisto (PO) e di fatture.

Sebbene nel resto del mondo i numeri dei fornitori siano inferiori, in genere rimangono elevati. Significa quindi che i tentativi di razionalizzazione sono falliti oppure esiste una causa di fondo? "Sono sicuro che la pandemia costituisca una risposta", afferma Peter Malpas di RS Components.

"L'interruzione delle supply chain ha spinto le aziende a contattare un numero maggiore di fornitori, in modo da avere molteplici soluzioni di backup in caso di problemi. È un percorso naturale. Lavorando però con un fornitore affidabile che dispone a sua volta di una solida rete di fornitori, è possibile avere tutte le garanzie necessarie ed evitare i costi nascosti degli acquisti ad-hoc".

Strategia per un Procurement efficiente



Numero medio di fornitori usati



Servizi

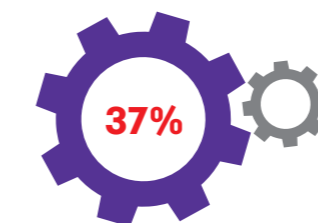
I servizi VMI (Vendor Managed Inventory), che possono ridurre la necessità di avere molteplici fornitori, sono usati da un quarto delle aziende inglesi intervistate e da quattro su dieci nel resto del mondo.

Bin system e centri logistici gestiti sono i servizi VMI più diffusi e un terzo degli intervistati inglesi ha anche adottato i distributori automatici industriali che consentono di portare i prodotti dove servono nei luoghi di lavoro.

La maggior parte degli intervistati dichiara che tra i vantaggi figurano scorte migliori e visibilità della spesa, maggiore disponibilità dei prodotti essenziali e aumento della produttività. Quasi due terzi dichiarano inoltre che le soluzioni VMI riducono il tempo dedicato all'inoltro degli ordini.

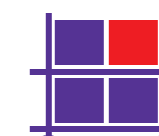
Il VMI elimina anche i costi nascosti legati all'attività di evasione di molteplici transazioni con fornitori diversi. Secondo l'indagine, il VMI produce anche un miglioramento delle metodologie di lavoro in azienda e aumenta la sicurezza del personale. Oltre due quinti hanno citato il vantaggio di avere a disposizione i DPI necessari a garantire la sicurezza dei dipendenti.

Oggi i DPI comprendono guanti, protezioni per il viso e disinfettanti. Con soluzioni come i distributori automatici industriali, che consentono di tracciare chi ha usufruito dei materiali, è possibile garantire che tutto il personale abbia il dispositivo di protezione più adatto e che nel luogo di lavoro siano state adottate tutte le misure necessarie a fronteggiare l'epidemia da COVID-19.



Individuazione di servizi a valore aggiunto a integrazione di prodotti e materiali

Servizi di gestione scorte usati



Bin system/
Kanban

39%

31%
Centri logistici
gestiti



Distributori
automatici
industriali

23%

Vantaggi dei servizi di gestione scorte



58%

Migliore visibilità delle
scorte e della spesa

56%

Riduzione
del tempo dedicato
a emettere singoli
ordini



34%

Metodi di lavoro
migliori



41%

Maggiore
disponibilità



33%

DPI facilmente
accessibili



38%

Aumento della
produttività



19%

Migliore sicurezza
on-site



È un gioco di equilibrio tra il controllo dei costi e la certezza di avere i prodotti giusti nel momento giusto

Marc Pascoe, Responsabile Procurement - Europa, RS Components

È come il vecchio detto: non puoi gestire ciò che non puoi misurare

Marc Pascoe, Responsabile Procurement - Europa, RS Components

Analisi

Perché le aziende hanno così tanti fornitori? Marc Pascoe di RS Components sostiene che è inevitabile in alcuni settori, considerato il loro campo d'attività e la loro complessità. "Se l'azienda è eterogenea e ha sedi in tutto il mondo, può risultare molto difficile ridurre i fornitori", spiega.

"Nel settore manifatturiero c'è una varietà di macchine operative, è possibile che non ci siano linee di macchinari standard, esistono apparecchiature obsolete e di conseguenza è necessario appoggiarsi a molteplici fornitori per continuare a essere operativi. Dire "dobbiamo ridurre" è facile, farlo è più complicato, perché c'è sempre un motivo se esistono molti fornitori".

Ma secondo Alex Davies, Responsabile Value-Added Services di RS Components, le aziende devono controllare l'incremento dei fornitori durante la pandemia: "Non è assolutamente il momento di distribuire la spesa tra più fornitori".

"Esiste una scuola di pensiero secondo la quale 'ripartendo il rischio, mi metto in una posizione più forte e meno vulnerabile'. In realtà non è così", afferma.

Le aziende devono lavorare in modo più strategico con un numero ridotto di fornitori che possono aiutarle ad aggiungere valore alla loro attività, piuttosto che operare solo come vendor.

John Glen del CIPS concorda con i professionisti del Procurement che sono riluttanti all'idea di ridurre il numero dei fornitori. "Questo non è il momento di ridurre il numero se vi preoccupa il fatto che alcuni potrebbero non essere più operativi tra qualche mese", dichiara.

"Razionalizzare i fornitori è una buona idea. Sinceramente, però, penso che in questo momento sia più importante la resilienza della supply chain della razionalizzazione dei fornitori. Resilienza e rischio vengono prima della razionalizzazione", aggiunge.

Peter Malpas di RS Components afferma che il vero problema è creare un rapporto di collaborazione duraturo con un fornitore che capisca l'attività dell'azienda e sia in grado di soddisfare le sue necessità mano a mano che cambiano nel tempo. "Si tratta di creare fiducia", spiega. "Avere un fornitore sul quale puoi fare affidamento per qualità e prezzo è fondamentale per creare un'attività di approvvigionamento sostenibile e solida".

Dall'indagine emerge che solo una piccola parte di aziende ha stipulato accordi sui prezzi con tutti i fornitori. Perché? Secondo Marc Pascoe può essere dovuto in parte al basso valore di molti prodotti MRO.

"Molti fornitori rientrano in un'area a basso valore", spiega, "e alcune aziende pensano che sia troppo basso per dedicarci del tempo. Il problema sorge quando si guarda al quadro complessivo. Può trattarsi di una somma di denaro molto elevata".

"Le persone non sono in grado di misurare questi costi perché, spesso, non li conoscono. Fino a quando non saremo in grado di rendere visibile il costo di quella serie di attività di basso valore e il numero dei fornitori ad esse associati, non sarà possibile coinvolgere i CFO nella realizzazione del cambiamento".

L'idea di investire in strumenti per monitorare e gestire la spesa MRO è più facile nelle grandi organizzazioni, dove i responsabili dell'approvvigionamento possono dimostrare di poter essere determinanti, ma nelle piccole aziende è molto più difficile.

"Il costo e il prezzo sono solo un aspetto di quello che cerchiamo", dice Pascoe. "È un gioco di equilibrio tra il controllo dei costi e la certezza di avere i prodotti giusti nel momento giusto. Se mi manca un pezzo o se ho risparmiato 50 centesimi su un pezzo, ma poi la linea si ferma e non produco nulla, il costo diventa irrilevante".

David Loseby di Rolls Royce afferma che è importante essere sicuri di avere i KPI giusti. Sconsiglia di limitarsi a seguire gli altri nella scelta. "E' necessario capire bene perché ci sono i KPI", spiega.

"Bisogna capire cosa è importante per la propria attività specifica. Ad esempio, per alcuni potrebbe essere sempre necessario avere un 95% di scorte, ma in realtà in alcuni casi è più importante riuscire a procurarsi qualcosa in brevissimo tempo. Una metrica standard è un metodo ben poco intelligente e potrebbe danneggiare l'attività".

Riguardo al rispetto dei KPI, secondo Loseby la cosa peggiore è avere la metrica sbagliata perché l'attività potrebbe bloccarsi anche se il fornitore ha soddisfatto tutti i requisiti.

Senza trasparenza sulla spesa effettiva per tutti gli aspetti dell'approvvigionamento MRO, persino i KPI più validi sono potenzialmente inutili secondo Peter Malpas. Una tipica preoccupazione è la spesa ad-hoc.

Se i progettisti e il personale del magazzino acquistano localmente da fornitori diversi, i costi per evadere tali acquisti possono superare qualsiasi risparmio si decida di fare. Emettere molti ordini di acquisto, verificare, approvare e poi pagare le fatture rappresenta un enorme costo nascosto.

"È come il vecchio detto: non è possibile gestire ciò che non si può misurare", dice. "Bisogna essere sicuri di avere un sistema robusto, in grado di catturare tutto quello che accade; per questo i servizi VMI si stanno diffondendo sempre più. Un PO, una fattura e si ha un audit trail completo per tutti gli acquisti".

Considerazioni principali:

- Un aumento del numero dei fornitori può effettivamente incrementare, piuttosto che ridurre, il rischio per la supply chain.
- Alcune aziende, soprattutto quelle con modelli di business diversi e apparecchiature obsolete, possono aver bisogno di più fornitori per sostenere la produzione.
- La razionalizzazione dei fornitori in tempo di crisi richiede un'attenta valutazione per avere la certezza di averne un numero sufficiente nel caso in cui alcuni cessino l'attività.
- La fiducia è al centro dei rapporti con i fornitori. E' necessario un fornitore affidabile, con il quale costruire una solida attività di approvvigionamento.
- La visibilità è fondamentale per gestire la spesa - non è possibile gestire ciò che non si può misurare.
- I KPI devono essere adeguati alle necessità della propria attività - seguire semplicemente esempi preconfezionati non soddisfa le reali esigenze della specifica azienda.
- I costi nascosti degli acquisti ad-hoc possono essere elevati se si prendono in considerazione fattori quali l'inoltro di ordini di acquisto e l'evasione delle fatture.
- I servizi VMI offrono visibilità e controllo sulla spesa e garantiscono che i prodotti siano disponibili quando servono.

“ La pandemia ha incrementato l'attenzione sull'adozione di strumenti digitali ”

Marc Pascoe, Responsabile Procurement - Europa, RS Components

3. Tecnologia

La pandemia ha accentuato l'interesse verso soluzioni tecnologiche per l'approvvigionamento, non solo per gestire i fornitori e i costi, ma anche per ridurre il rischio di guasti agli asset e cali della produzione.

Nel Regno Unito l'automazione del processo di approvvigionamento che usa l'e-Procurement è la terza più diffusa strategia per l'efficienza individuata nell'indagine (dopo la razionalizzazione dei fornitori e l'identificazione di servizi a valore aggiunto a integrazione di prodotti e materiali).

Oltre a migliorare la visibilità, l'e-Procurement limita le occasioni in cui è necessario effettuare costosi acquisti ad-hoc.

Garantendo il riordino automatico degli articoli a mano a mano che vengono utilizzati e la pronta disponibilità delle scorte sul luogo di lavoro, mediante sistemi bin o distributori automatici industriali, questa tecnologia migliora l'efficienza di tutta l'azienda.

Il 50% dei professionisti del Procurement del Regno Unito ha dichiarato che gli utenti finali utilizzano il sistema di e-Procurement per inoltrare direttamente gli ordini, mentre un altro quarto utilizza carte d'acquisto per tenere sotto controllo la spesa. Due terzi utilizzano i dati del sistema ERP aziendale per gestire gli acquisti MRO indiretti.

Oltre un quarto degli intervistati inglesi ha dichiarato di aver aumentato l'uso di strumenti digitali per migliorare il processo P2P a seguito della pandemia. Nel resto del mondo tale valore arriva a quasi la metà degli intervistati.

Uno degli intervistati ha sintetizzato così l'ampio impatto della tecnologia sul Procurement: *“La maggior parte delle nostre transazioni sarà digitalizzata e la nostra base di approvvigionamento non verrà ridotta. Terremo adeguate scorte a magazzino per evitare, in caso di lockdown, interruzioni che possano pregiudicare la nostra produzione”*.

Riguardo all'uso della tecnologia per migliorare l'efficienza dei processi ed evitare interruzioni, circa un quarto delle aziende possiede una strategia per monitorare il consumo di energia degli asset, mentre un ottavo ricorre al Condition Monitoring.

In termini di variazioni regionali, i servizi a valore aggiunto e l'automazione del processo di approvvigionamento hanno la massima priorità nella regione EMEA, mentre nella regione asiatica un'azienda su sette usa marketplace online.

È evidente che c'è ancora molta strada da fare a livello aziendale riguardo alla diffusione della tecnologia.

Con quali modalità gli utenti finali acquistano da fornitori di MRO indiretti?



Attraverso sistemi di e-Procurement e carte d'acquisto

“ Alla fine di questo momento di crisi, le aziende a prosperare saranno quelle che hanno investito da subito nella tecnologia di manutenzione predittiva ”

Dr. John Glen, economista del CIPS e Visiting Fellow della Cranfield School of Management

Analisi

“La pandemia ha aumentato l'attenzione sull'adozione di strumenti digitali”, dice Marc Pascoe. “E il fatto che meno persone siano presenti fisicamente in azienda fa sì che le organizzazioni considerino molto interessante la possibilità di ordinare online”.

La difficoltà di riuscire a firmare un contratto fisico quando si lavora da remoto ha evidenziato un ulteriore vantaggio delle soluzioni digitali. *“Sicuramente ha contribuito ad accelerare il fatto che le aziende pensassero a soluzioni digitali – e fatto sì che accelerassero le rispettive roadmap per la digitalizzazione del Procurement”, aggiunge.*

Pascoe individua tuttavia alcuni timori che gli addetti all'approvvigionamento possono avere riguardo al passaggio all'e-Procurement. *“Le persone temono di perdere il controllo; vogliono sapere che John non ordina qualcosa solo perché è l'ultima novità con cui giocare”, dice.*

E non si tratta semplicemente di resistenza al cambiamento. *“È un problema di fiducia che va ben oltre il fatto di ‘aver sempre fatto in questo modo’”, dice. “Vogliono essere rassicurati prima di passare all'uso pratico. Dobbiamo creare fiducia e dimostrare che funziona”.*

Altre soluzioni rappresentano un passo intermedio verso una soluzione completamente digitale. La tecnologia della manutenzione predittiva può prevenire interruzioni e fornire dati che consentono di effettuare una manutenzione programmata nel momento giusto. Dallo studio è emerso che il Condition Monitoring, che analizza le performance degli asset in funzione, è ancora poco utilizzato.

John Glen pensa che dimostrerà la sua validità nelle aziende che l'hanno attuata durante la pandemia, soprattutto nelle situazioni in cui il distanziamento sociale rende difficile ai tecnici della manutenzione in loco affrontare periodi di inattività non programmati.

Le aziende che già la utilizzano, soprattutto nei settori in cui la pandemia ha comportato un forte incremento della domanda, acquisiranno un vantaggio competitivo

rispetto alle aziende che non l'hanno ancora adottata, spiega. *“Alla fine di questo momento di crisi, a prosperare saranno quelle aziende che hanno investito da subito nella tecnologia di manutenzione predittiva”, aggiunge.*

Considerazioni principali:

- La tecnologia ha dimostrato di essere un importante differenziatore rispetto al modo in cui le aziende hanno reagito alla crisi nel settore dell'approvvigionamento causata dal COVID-19.
- Oltre a migliorare la visibilità della spesa, l'e-Procurement velocizza i processi di lavorazione degli ordini e concede una delega controllata ai team sul campo.
- Il Condition Monitoring previene periodi di inattività imprevisti e consente di creare programmi di manutenzione predittiva sulla base delle effettive performance degli asset in funzione.
- Gli addetti all'approvvigionamento devono conquistare la fiducia degli uffici Operations e Progettazione per poter implementare con successo tecnologie digitali all'interno dell'azienda.

È molto importante che le decisioni e le valutazioni sulle fonti di approvvigionamento siano allineate all'agenda sulla sostenibilità. Le fasi difficili sono quelle relative al tracciamento e al reporting, soprattutto in una supply chain molto eterogenea

Marc Pascoe, Responsabile Procurement - Europa, RS Components

Tutto ruota intorno alle tre R: resilienza, rischio e razionalizzazione

Dr. John Glen, economista del CIPS e Visiting Fellow della Cranfield School of Management

4. Sostenibilità

La sostenibilità è diventata un aspetto fondamentale per tutte le aziende del mondo. Nell'indagine del 2020 quasi due terzi delle organizzazioni aveva adottato una strategia per l'approvvigionamento sostenibile ed etico. Ma, come recentemente evidenziato dagli autori di uno studio pubblicato da Harvard Business Review¹, quando si tratta di sostenibilità, la supply chain è forte quanto il suo anello più debole.

Dallo studio su aziende che riforniscono tre organizzazioni leader internazionali è emerso che tutte, in qualche modo, non sono riuscite a rispettare i criteri di sostenibilità stabiliti dalle multinazionali.

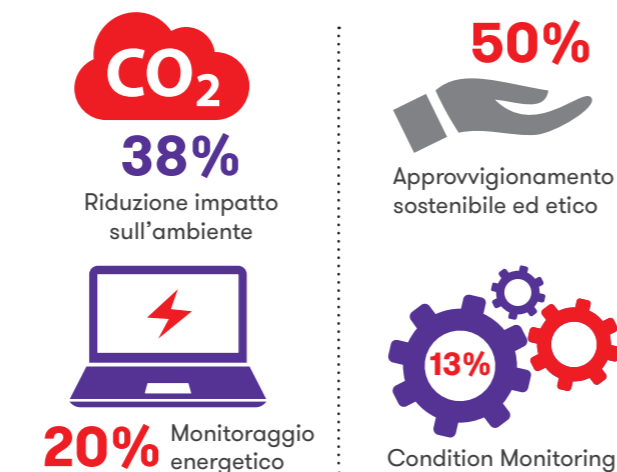
Questo evidenzia quanto sia grande la sfida che risiede nella gestione della sostenibilità delle supply chain.

Di recente alcuni brand leader sono stati danneggiati² dalla carenza di fornitori, spesso ai livelli più bassi dove è difficile esercitare un controllo efficace. Trattandosi di una tematica molto importante per un'azienda, i team dediti al Procurement devono collaborare a stretto contatto con i partner fornitori per garantire il rispetto degli standard.

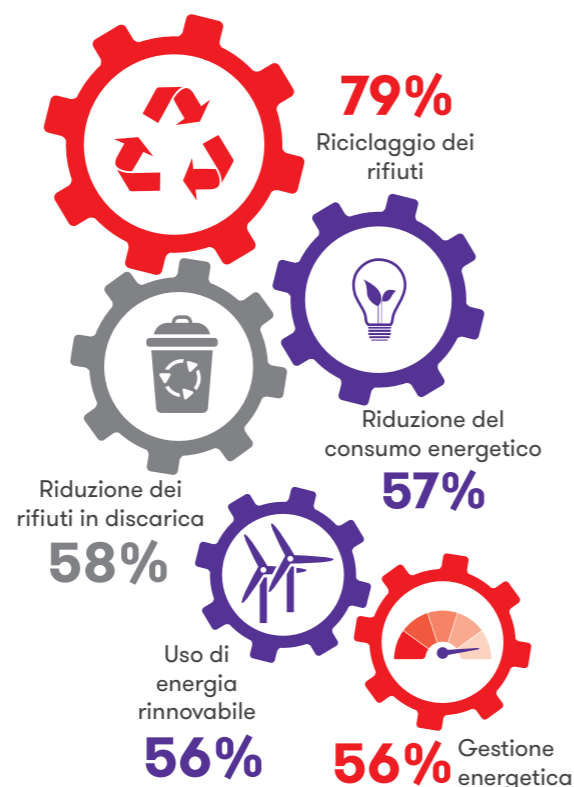
Allo stesso tempo quasi un intervistato su dieci ha dichiarato che gli sforzi atti a ridurre l'impatto ambientale dell'azienda sono stati sospesi a causa della pandemia. La maggior parte però ha proseguito le attività necessarie a rendere la propria azienda più sostenibile, adottando diverse misure, tra cui riduzione delle confezioni di plastica, riduzione del consumo di acqua, riciclaggio dei rifiuti, riduzione del consumo energetico, riduzione dei rifiuti, maggiore efficienza energetica, uso di energia rinnovabile e di prodotti per la pulizia eco-sostenibili.

Secondo uno studio di Accenture³, due terzi dei consumatori si aspettano che le aziende si occupino di tematiche che li appassionano. Nel mercato B2B questo fa sì che la sostenibilità diventi un requisito contrattuale per le aziende che lavorano con brand importanti.

Strategie adottate dalle aziende



Pratiche adottate a supporto della strategia di riduzione dell'impatto sull'ambiente



Ma in che modo la sostenibilità si inserisce nelle attività del Procurement? Secondo l'indagine, più della metà degli intervistati è passata all'energia rinnovabile, oltre i due quinti acquistano prodotti per la pulizia eco-sostenibili e da un terzo alla metà acquista veicoli elettrici.

Ma, come evidenziato da Accenture, la sostenibilità deve andare di pari passo con la resilienza delle supply chain. Per questo le aziende devono aumentare il loro impegno verso i fornitori, cosa che, secondo l'indagine, la community del Procurement è ben disposta a fare.

Tutto ciò sottolinea quanto sia importante, dal punto di vista strategico, avere in ogni organizzazione addetti all'approvvigionamento molto qualificati. Secondo uno degli intervistati: "L'approvvigionamento è ora considerato una funzione aziendale, uguale per importanza ad altre funzioni e non un semplice processo da seguire".

Analisi

E' necessario ricordare che la prima preoccupazione di tutti è stato quello di reagire alla situazione, dice David Loseby di Rolls Royce.

"Occorre tuttavia pensare anche alla sostenibilità delle azioni a breve termine e iniziare a immaginare come dovrà essere la supply chain del futuro in modo da evitare di fare qualcosa che possa danneggiarla".

Per le aziende è semplicemente impossibile acquistare e gestire grandi quantità di scorte di sicurezza, o anche smettere improvvisamente di usare fornitori in determinati paesi, aggiunge. "Occorre trovare delle alternative soft, molto più sfumate ed equilibrate", dice.

Il COVID ha acceso i riflettori sui rapporti con i fornitori e alcuni si sono fatti trovare impreparati, dice Loseby. Quando Rolls Royce è entrata nel consorzio creato per costruire ventilatori per il sistema sanitario nazionale del Regno Unito, aveva bisogno di "assoluta trasparenza e massima collaborazione in una supply chain molto integrata e collaborativa".

"Credo che questo sia uno degli aspetti positivi di questa situazione di emergenza, le persone cercano modi per collaborare ed entrare in contatto con maggiore efficienza con le nostre supply chain".

Secondo Marc Pascoe di RS Components la sostenibilità di un'azienda si basa sulla qualità del suo servizio di approvvigionamento. "L'approvvigionamento ha assunto un ruolo molto importante", afferma.

È molto importante che le decisioni e le valutazioni sulle fonti di approvvigionamento siano allineate con l'agenda sulla sostenibilità. Le fasi difficili sono quelle relative al tracciamento e al reporting, soprattutto in una supply chain molto eterogenea".

Secondo Pascoe, per avere successo, i professionisti del Procurement devono instaurare solidi rapporti con i fornitori e fornire informazioni precise sulle forniture e sulla loro provenienza. "Riguardo alla sostenibilità, il Procurement può creare o distruggere la reputazione di un'azienda. È molto importante", aggiunge.

Per molti versi è altrettanto importante garantire che la supply chain dell'azienda sia solida. Perfino l'approvvigionamento più etico non porta a nulla se i materiali non possono essere consegnati alla fabbrica.

"Tutto ruota intorno alle tre R: resilienza, rischio e razionalizzazione", dice John Glen del CIPS. "In questi tempi difficili la resilienza è fondamentale e si può ottenere solo individuando e gestendo il rischio in modo veramente efficace".

Considerazioni principali:

- La sostenibilità richiede buoni rapporti con i fornitori basati sulla fiducia, per garantire dati precisi per tracciare e fornire informazioni sull'approvvigionamento di tutti i prodotti.
- In caso di adozione di misure a breve termine in risposta a una crisi, pensa agli effetti a lungo termine sulla sostenibilità della tua supply chain.
- Le supply chain devono essere resilienti – la sostenibilità senza resilienza rischia di provocare problemi nella catena di fornitura.
- Per rimanere resiliente devi continuamente monitorare e gestire il rischio, intervenendo per garantire la solidità della tua supply chain.

Conclusioni

L'indagine 2020 è densa di contrasti. Sotto certi aspetti, come ad esempio la continua pressione a ridurre i budget e la necessità di razionalizzare i fornitori, è cambiato ben poco rispetto al 2019. Per altri versi, la pandemia COVID-19 ha cambiato profondamente il mondo del Procurement.

Il messaggio principale che emerge dall'indagine 2020 riguarda la necessità di migliorare la comunicazione tra il Procurement e il resto dell'azienda. Parole chiave come "rapporti", "stakeholder", "trasparenza" e "coinvolgimento" compaiono continuamente nei commenti di chi ha partecipato.

Dall'analisi di tutti i commenti testuali, in risposta alla nostra domanda su cosa gli intervistati avrebbero migliorato nel rapporto con gli stakeholder, è emerso che il 74% ritiene di avere relazioni positive, rispetto a un 19% che le considera negative e a un 7% neutrale.

Sembra che molti nella community del Procurement siano concentrati a lavorare a più stretto contatto con gli stakeholder aziendali e a dimostrare il ruolo centrale che l'approvvigionamento ha per il successo di un'azienda.

Dall'indagine emerge che la professione del Procurement, nonostante continui a combattere questioni di fondo, ha affrontato a testa alta la sfida del lockdown, della chiusura delle frontiere e delle quarantene, mantenendo il settore operativo.

David Loseby di Rolls Royce dichiara: "Tutto si muove molto più velocemente. La pandemia ha mostrato che alcune persone prosperano in questo ambiente".

Le sfide sono enormi, ma grazie al digitale e alle competenze professionali acquisite nell'arco di decenni, il Procurement sta dimostrando di essere una funzione aziendale strategica di vitale importanza.

Riepilogo

Cambiamenti dopo il COVID-19

56%

Interruzione della supply chain



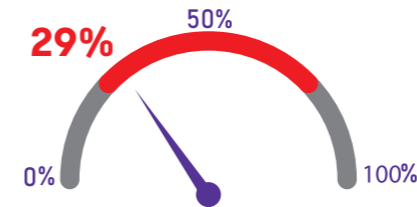
51%

Importanza del Procurement



45%

Collaborazione con i fornitori



Aumento dell'uso di strumenti digitali a supporto dei processi P2P

Strategia per l'efficienza dell'approvvigionamento

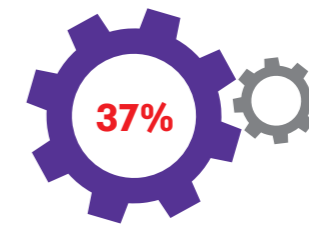
51%

2019

60%

2020

Razionalizzazione dei fornitori



Individuazione di servizi a valore aggiunto a integrazione di prodotti e materiali



Automazione delle operazioni transazionali tramite l'e-Procurement

31%

Pressioni sulle aziende



Budget operativi ridotti



Necessità di ridurre i costi di magazzino



Approvvigionamento sostenibile ed etico

Sfide quotidiane principali



Generare risparmi annualizzati

Gestione degli stakeholder in più sedi **45%**



43%



Garantire il rispetto dei contratti con i fornitori di preferenza



Mancanza di visibilità della spesa **42%**

Strategie adottate dalle aziende



38%

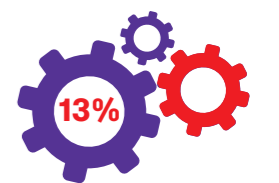
Riduzione impatto ambientale



Approvvigionamento sostenibile ed etico

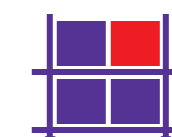


20% Monitoraggio energetico



Condition Monitoring

Servizi di gestione scorte utilizzati



Bin stock / Kanban

39%

31%

Centri logistici gestiti



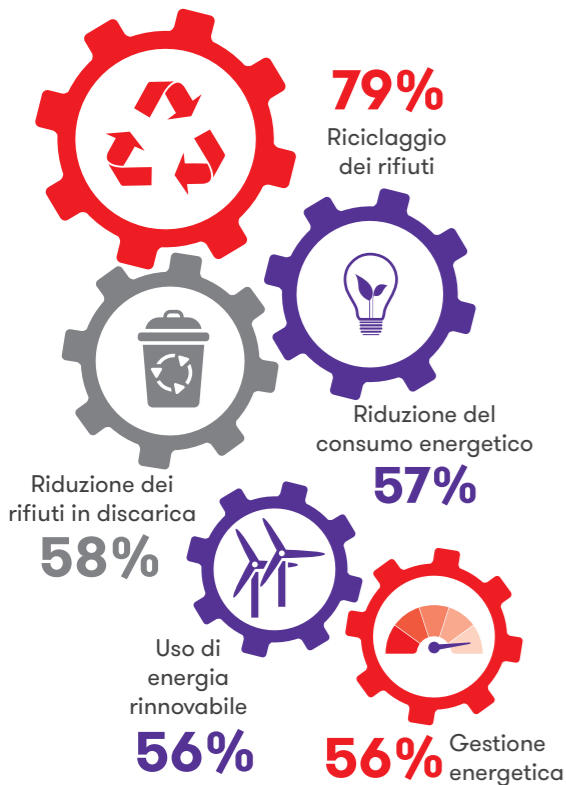
Distributori automatici industriali

23%

Vantaggi dei servizi di gestione scorte



Pratiche adottate a supporto della strategia di riduzione dell'impatto sull'ambiente



Numero medio di fornitori usati

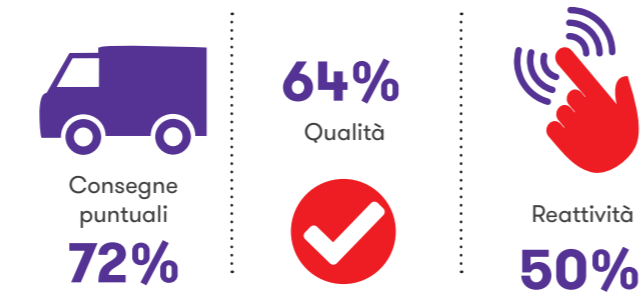


Gestione fornitori

Tutti o la maggior parte dei fornitori



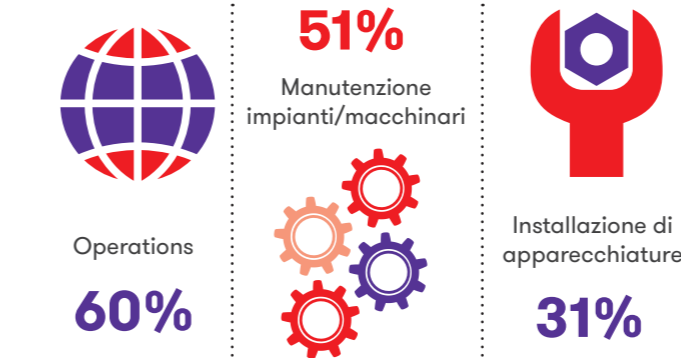
KPI principali per la gestione delle prestazioni



Spesa per prodotti MRO indiretti negli ultimi 12 mesi



3 stakeholder interni principali



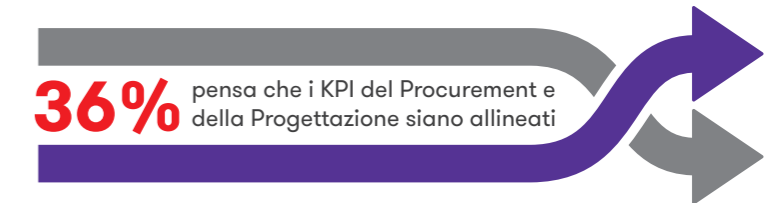
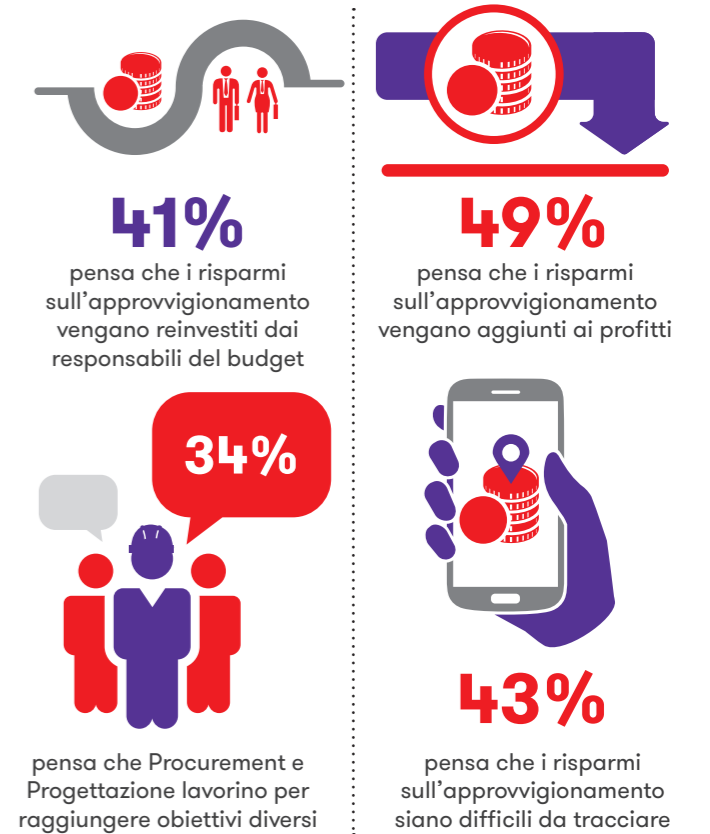
Con quali modalità gli utenti finali acquistano da fornitori di MRO indiretti?



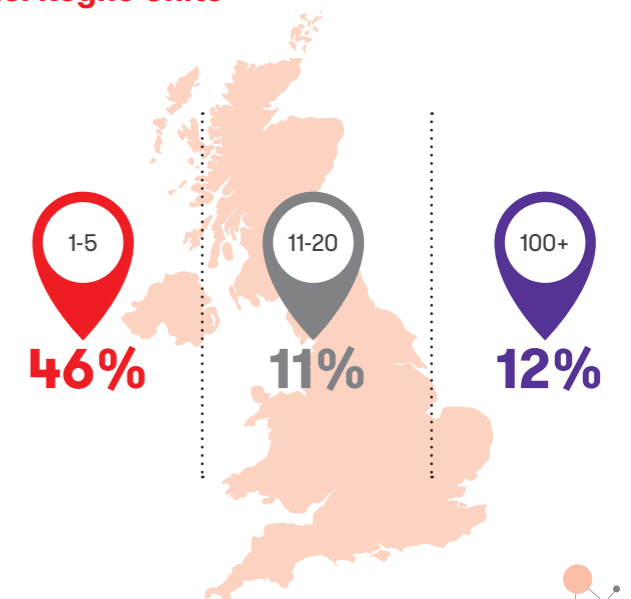
Facilità di coinvolgere gli stakeholder nei cambiamenti



Rapporti con gli stakeholder

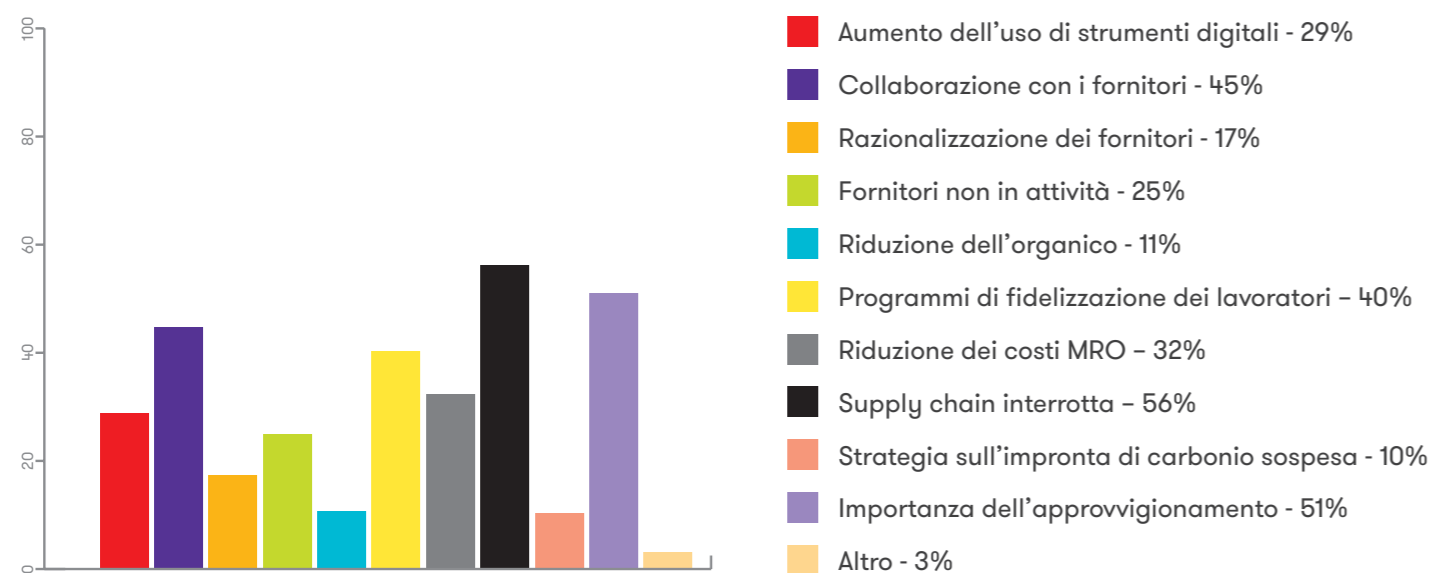


Numero medio di siti operativi nel Regno Unito

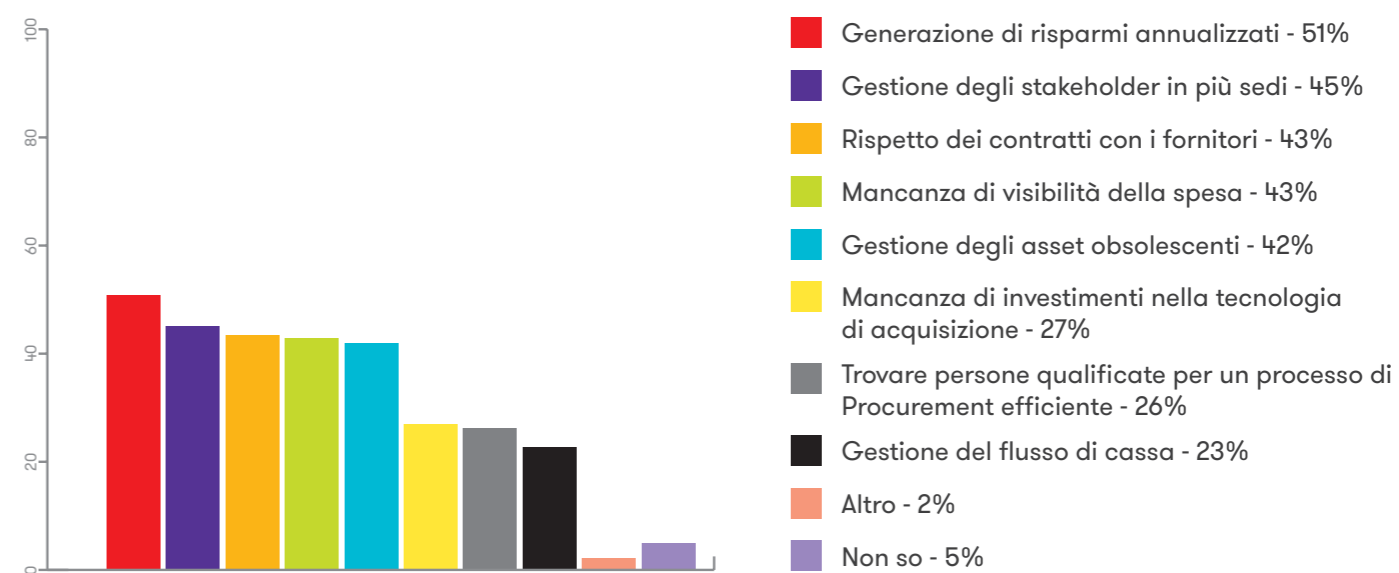


Dati

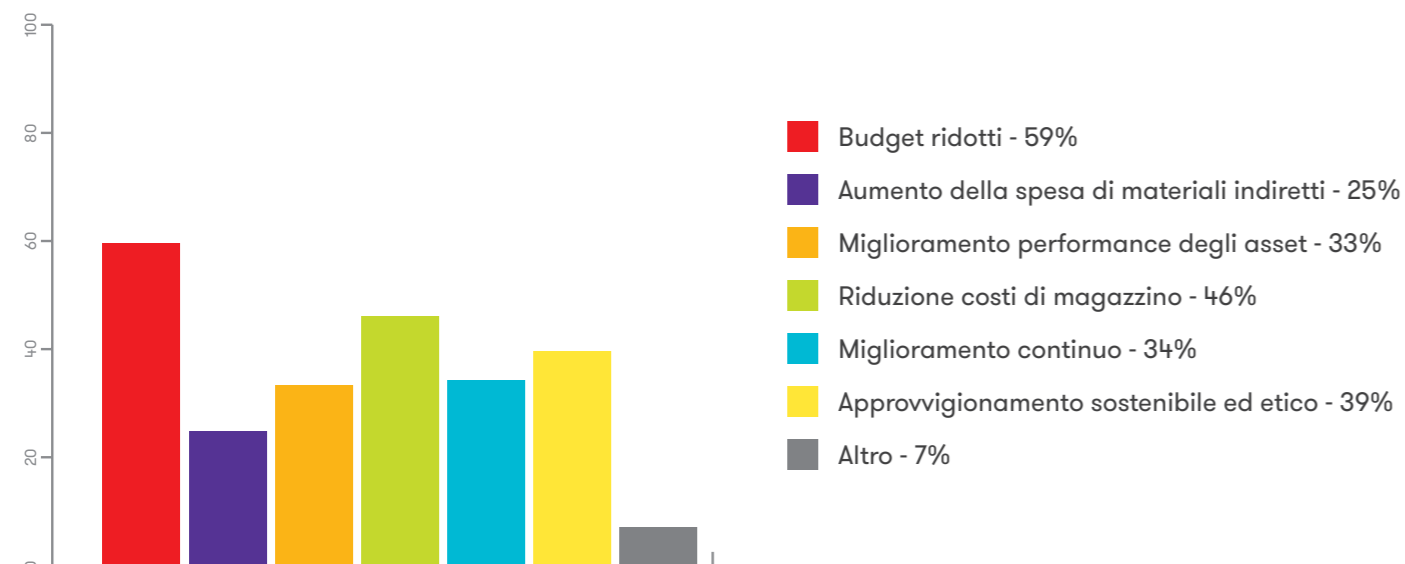
Cambiamenti dopo il COVID-19



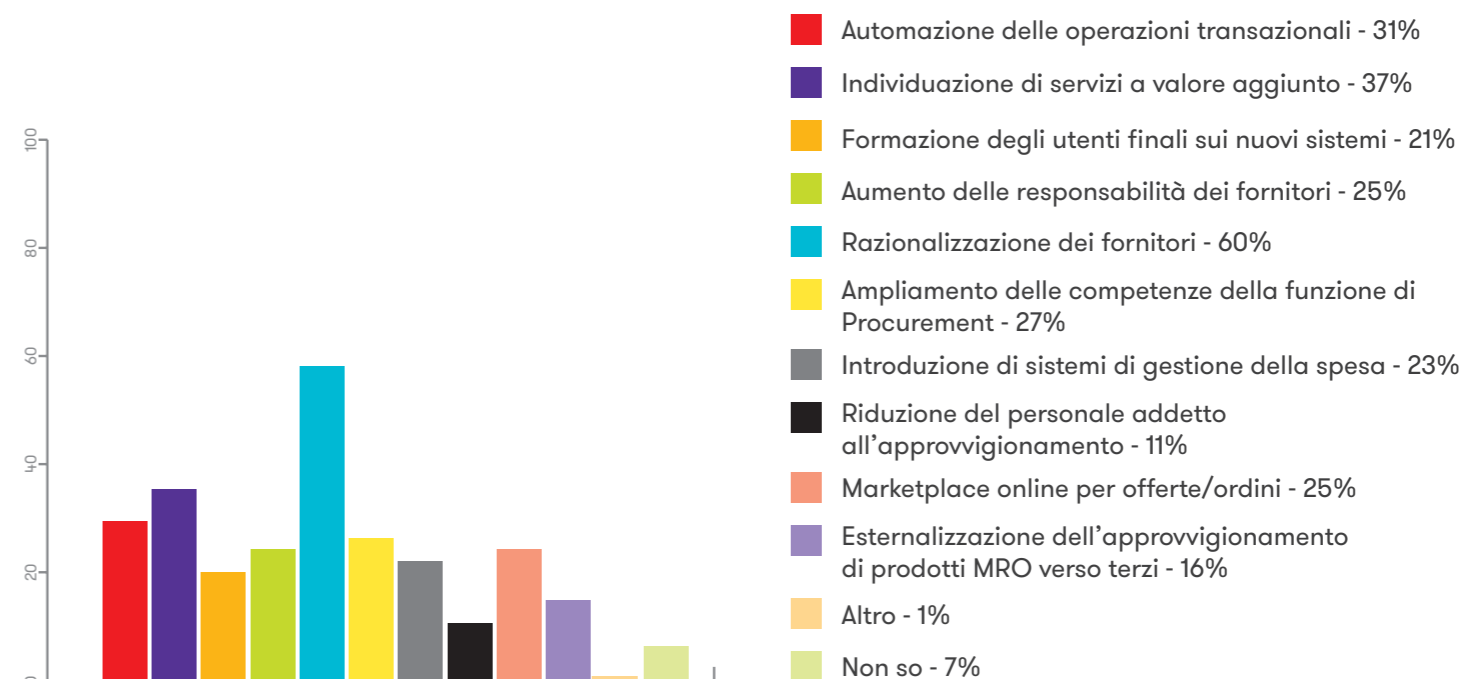
Sfide quotidiane



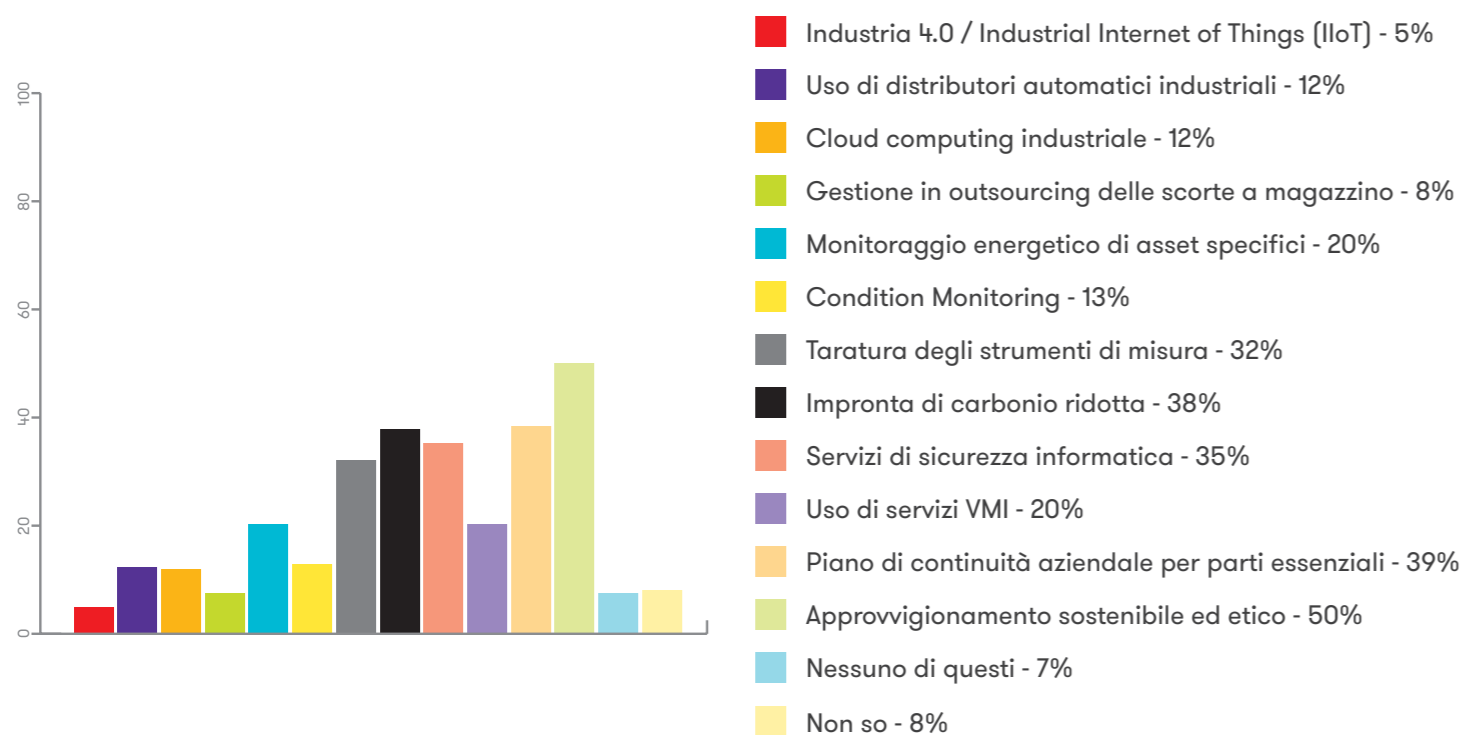
Pressioni sulle aziende



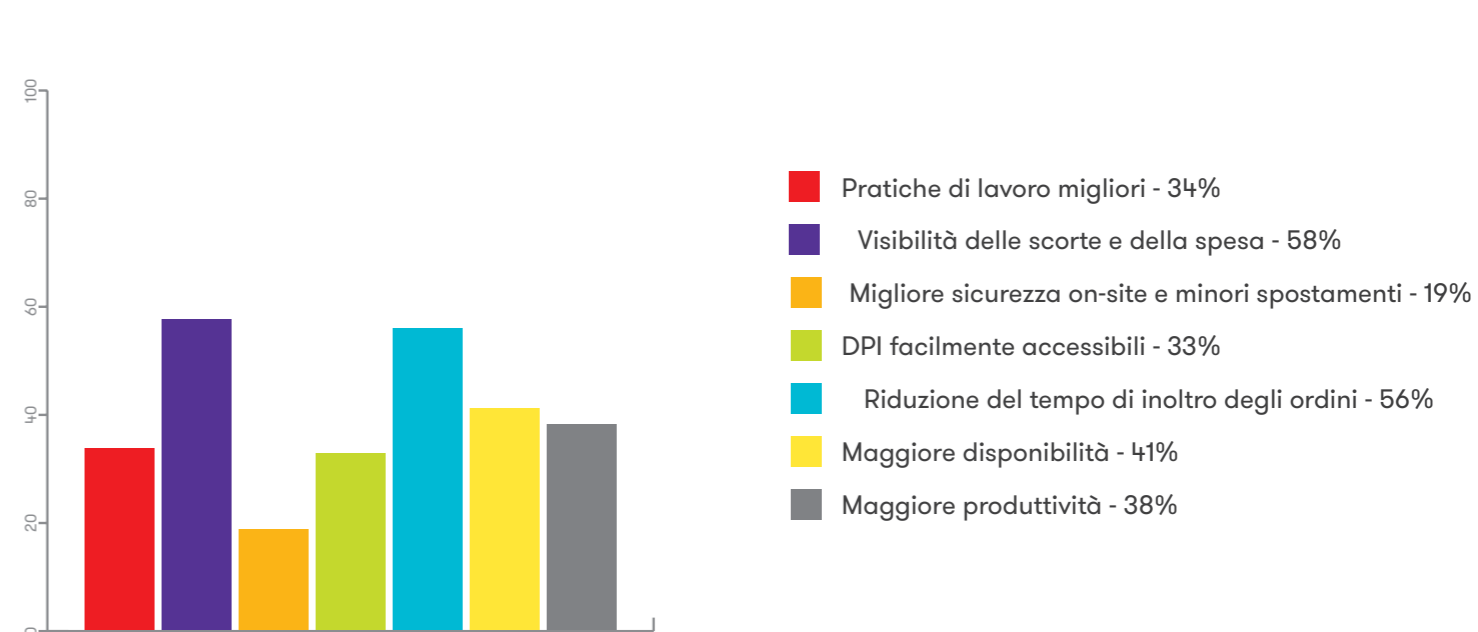
In che modo la tua azienda cerca di aumentare l'efficienza dell'approvvigionamento di materiali indiretti come quelli della categoria MRO?



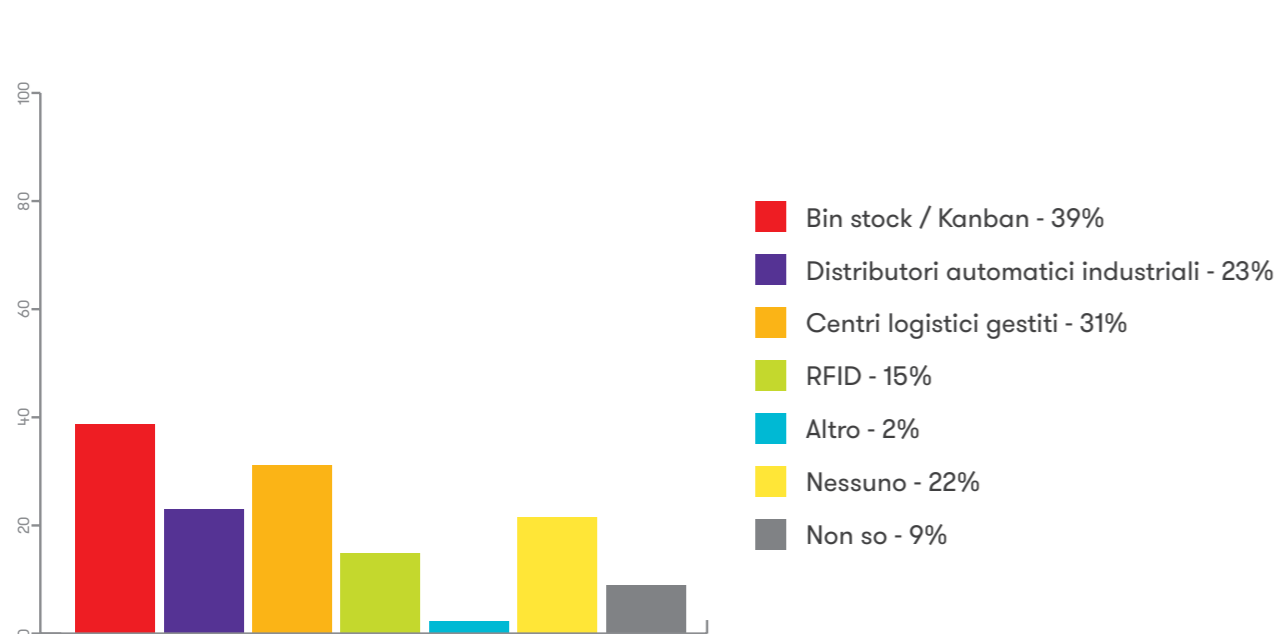
In quale settore la tua azienda ha adottato una strategia?



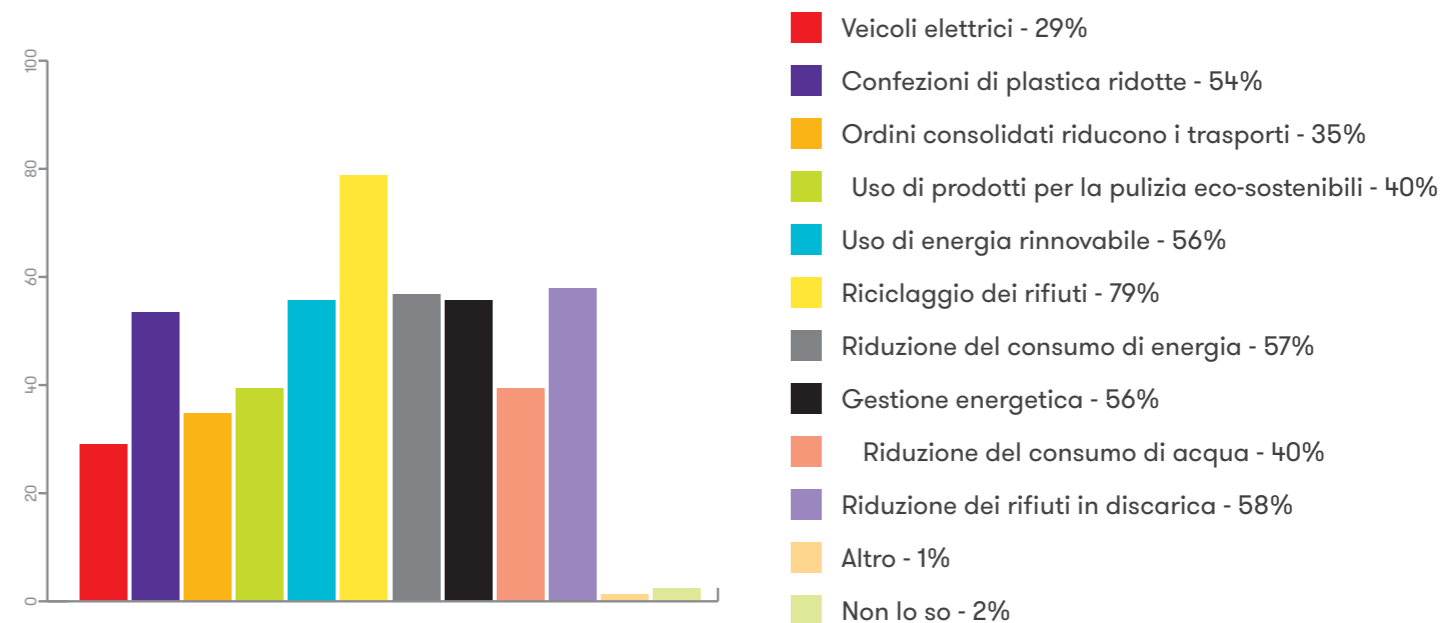
Vantaggi dei servizi di gestione scorte



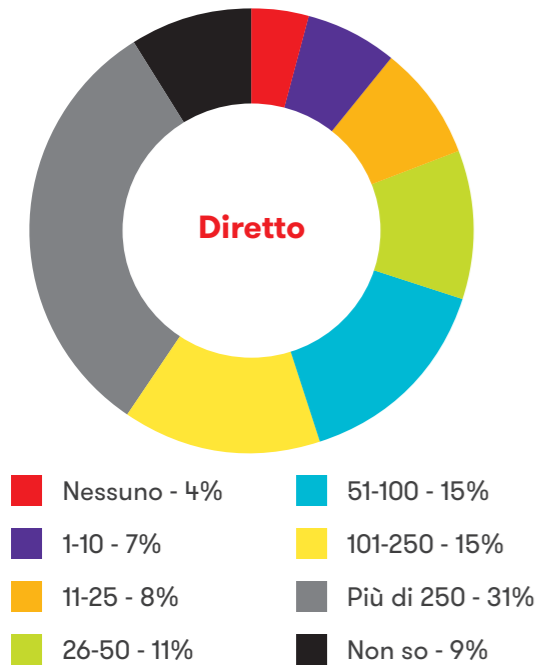
Quali servizi VMI utilizza la tua organizzazione?



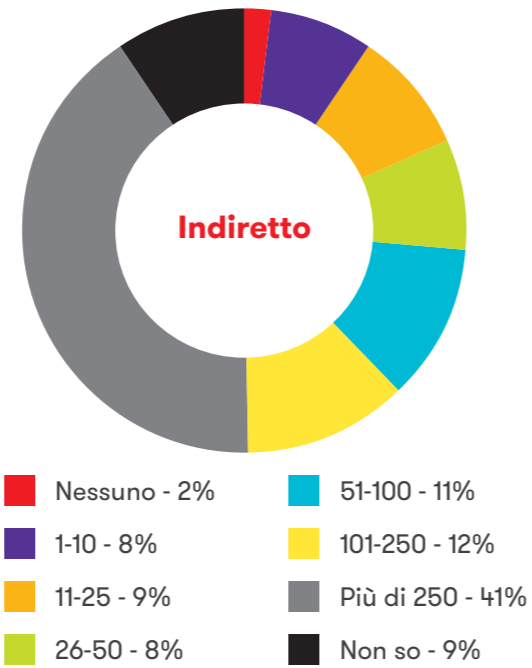
Pratiche adottate a sostegno della strategia di riduzione dell'impatto ambientale



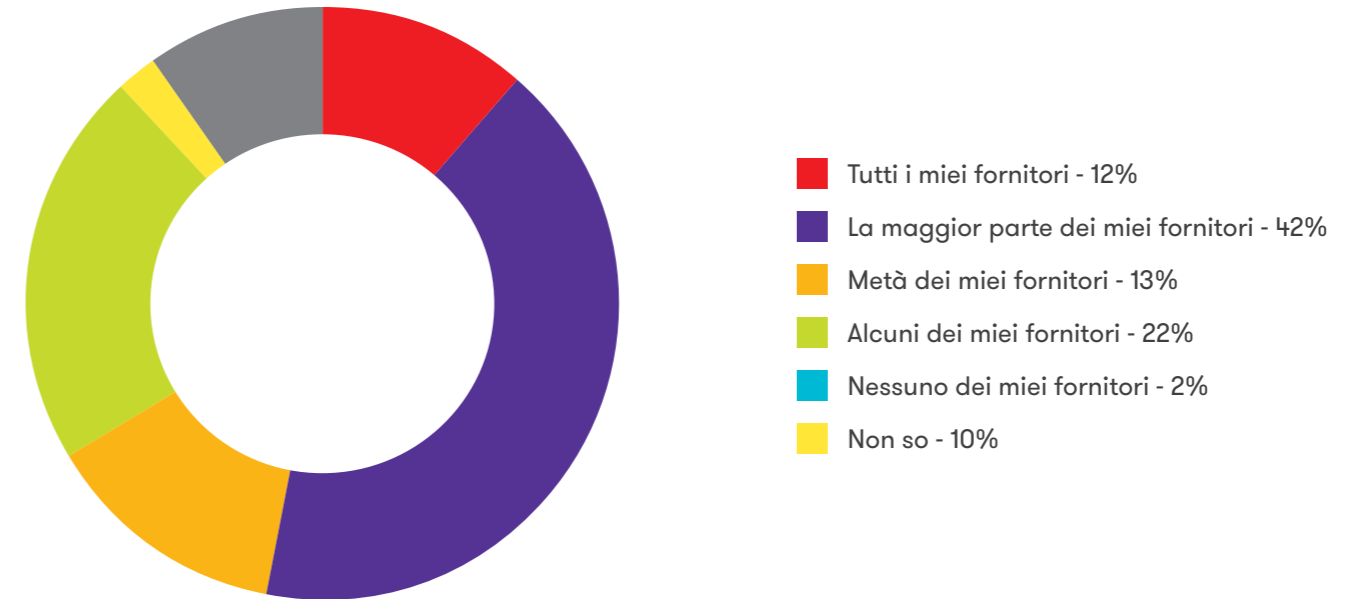
Quanti fornitori utilizza la tua azienda per l'approvvigionamento diretto?



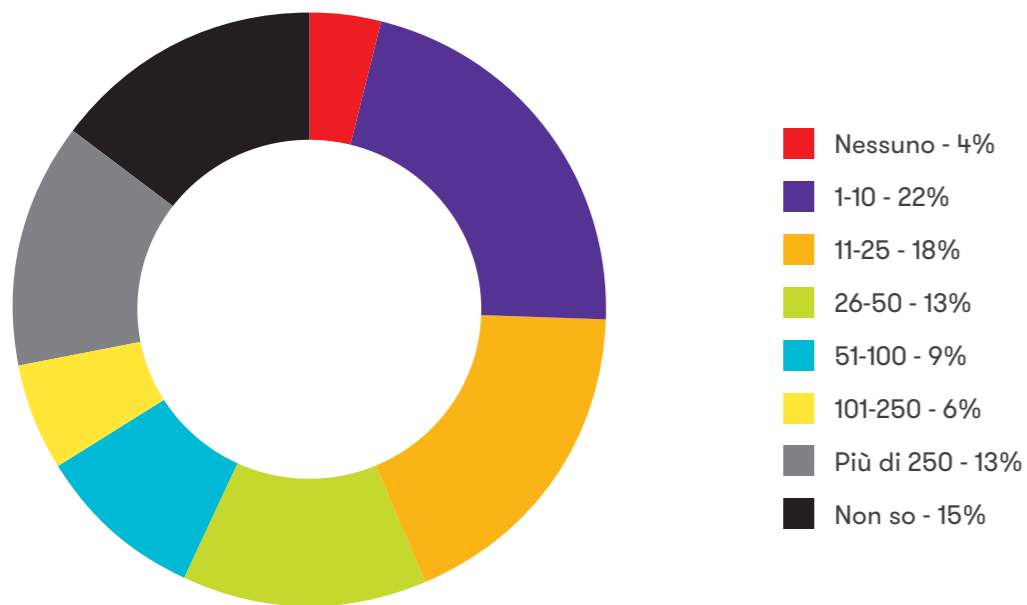
Quanti fornitori utilizza la tua azienda per l'approvvigionamento indiretto?



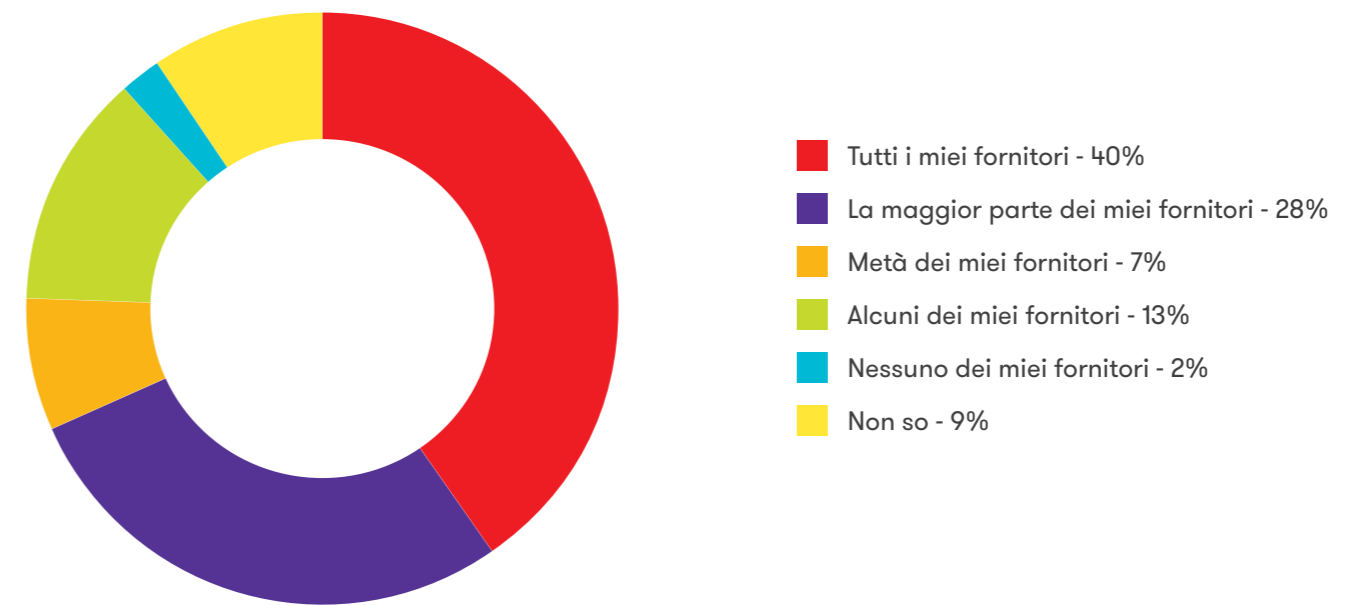
Accordi sui prezzi stipulati con i fornitori



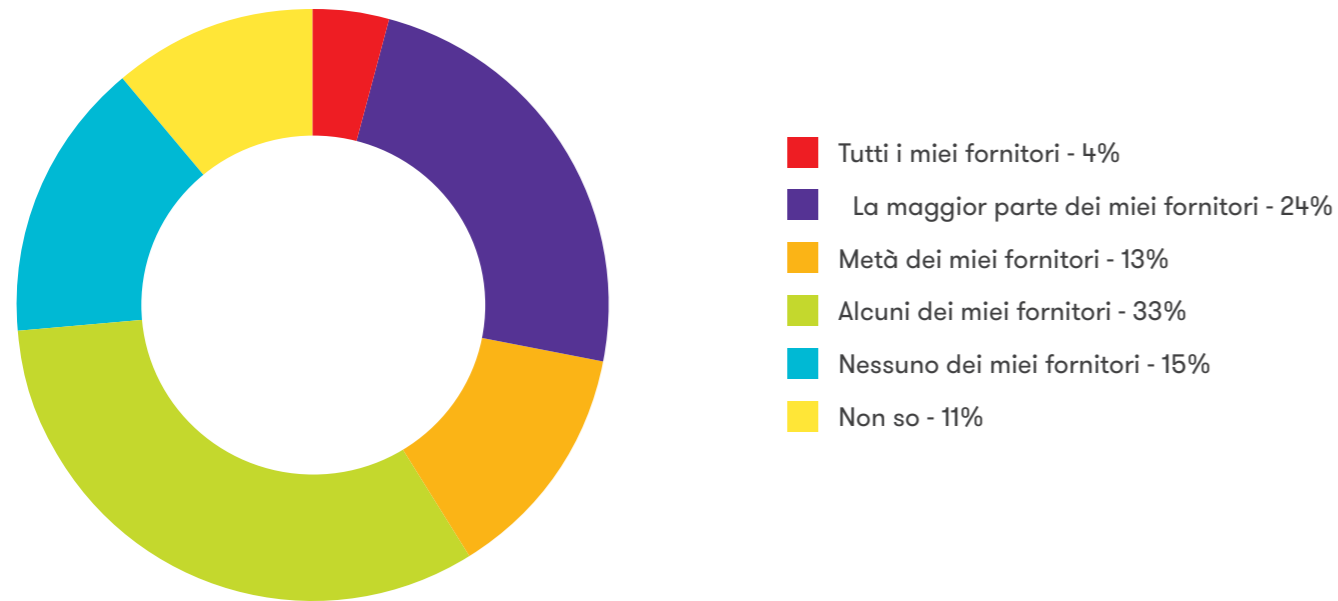
Quanti fornitori di prodotti MRO indiretti usa la tua azienda?



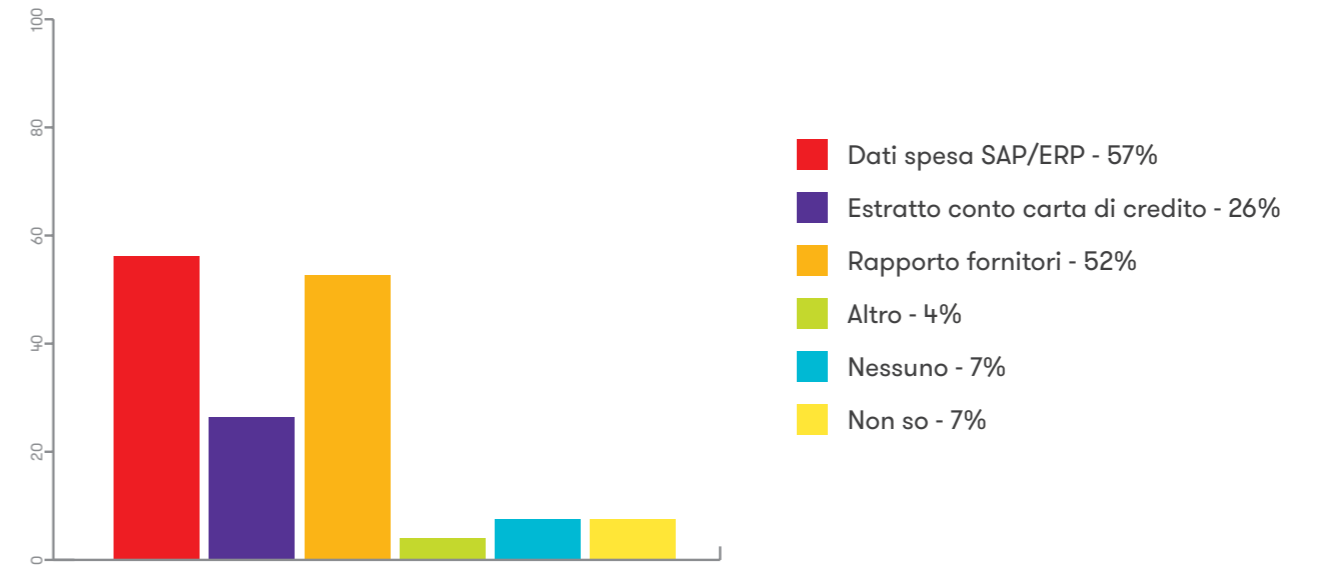
I fornitori sono stati sottoposti a un processo di approvazione interno



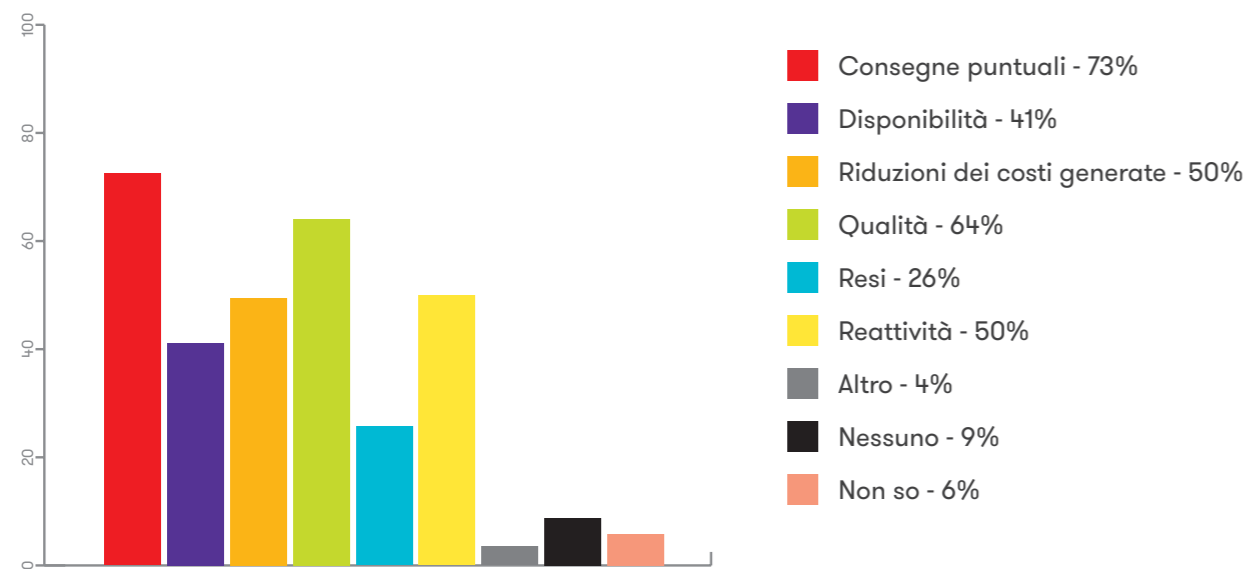
Nessun accordo sui prezzi stipulato con i fornitori



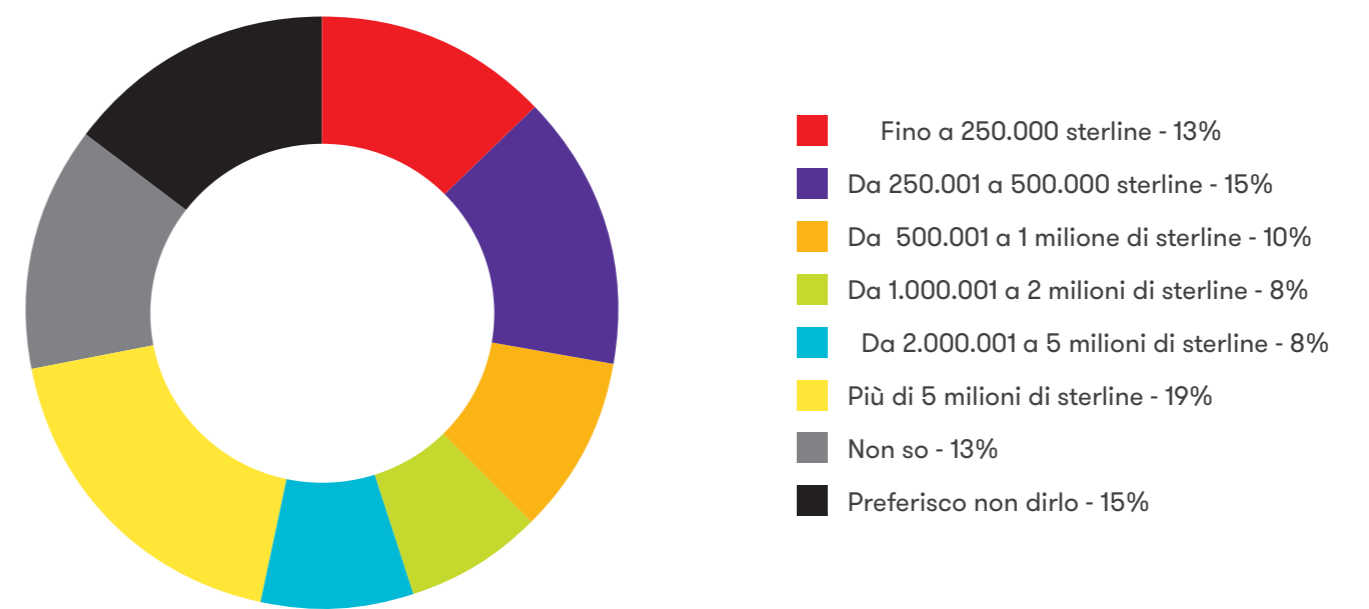
Fonti di dati per la gestione della spesa per MRO indiretti



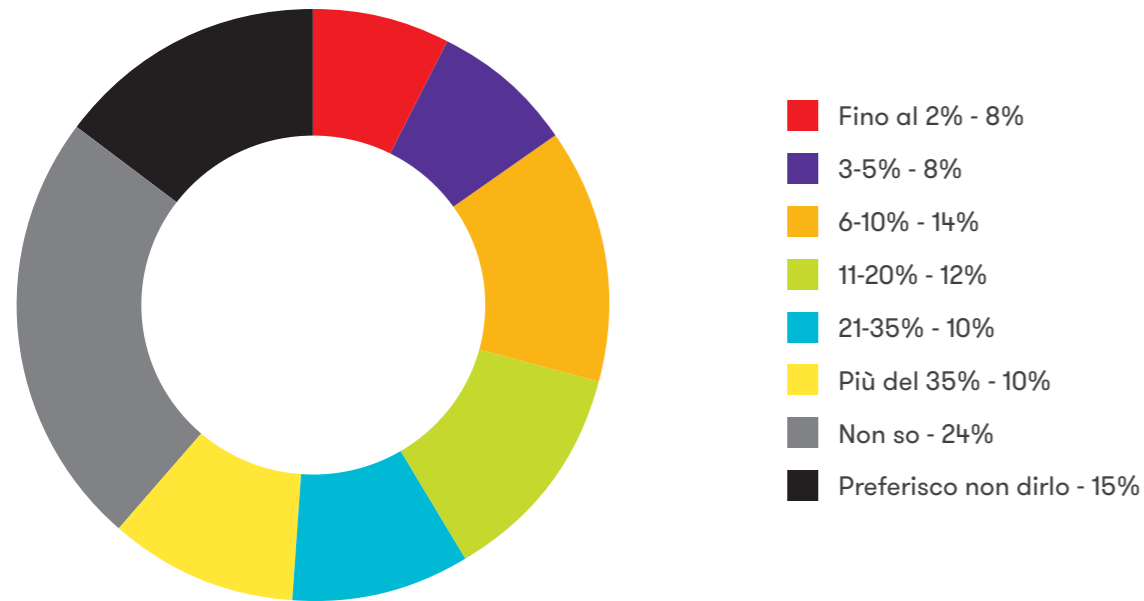
Quali eventuali KPI utilizzati per monitorare le prestazioni dei fornitori di materiali indiretti?



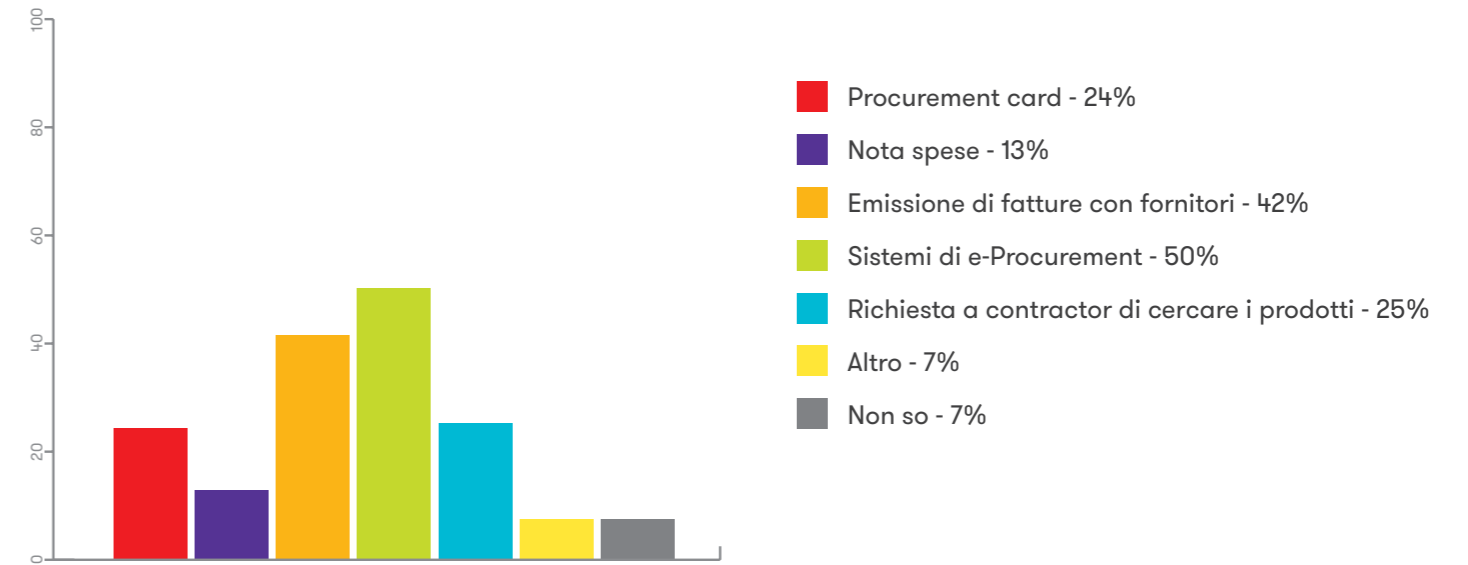
Approssimativamente quanto ha speso la tua azienda per prodotti MRO indiretti negli ultimi 12 mesi?



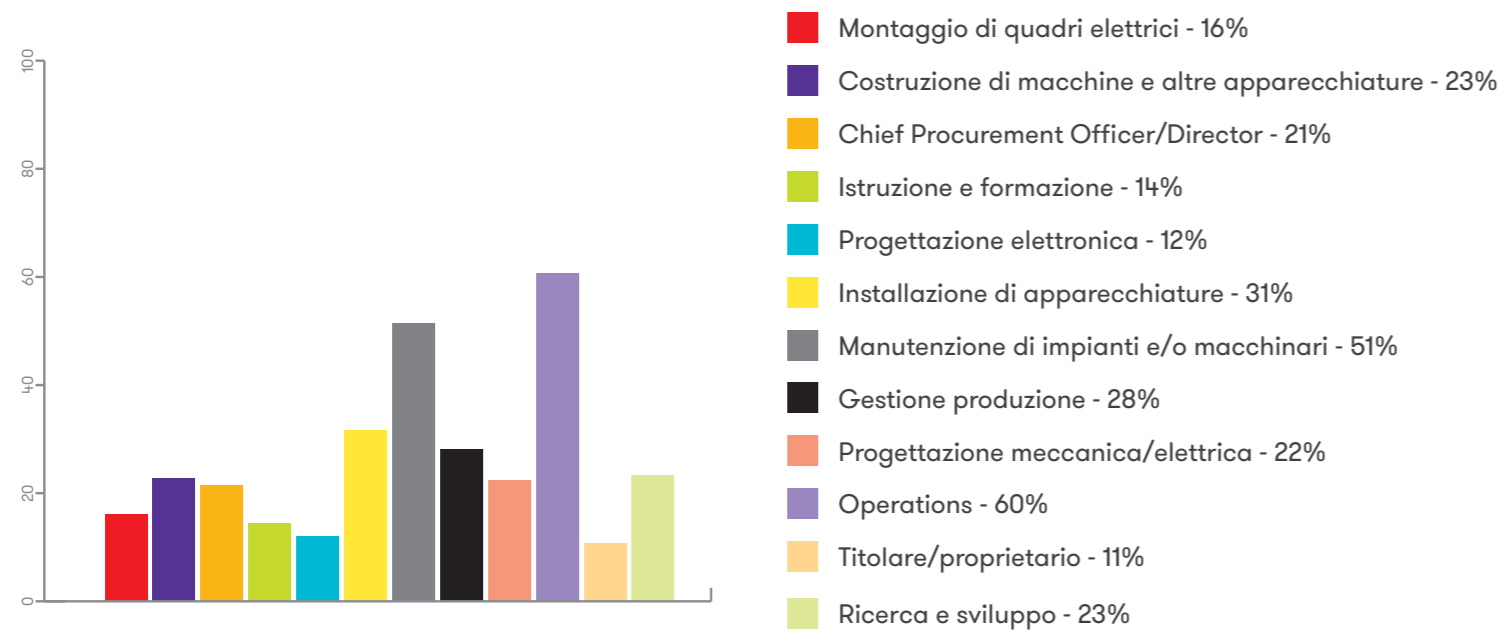
Approssimativamente qual è la percentuale di costi indiretti complessivi per prodotti MRO indiretti?



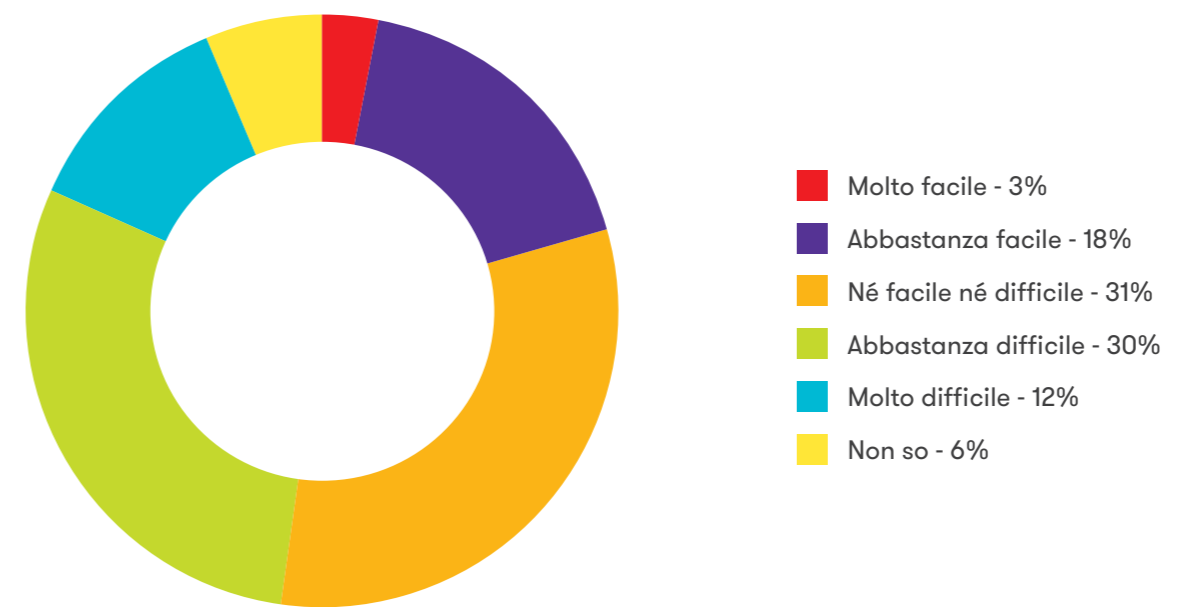
Quali modalità usano i tuoi utenti finali per gli acquisti da fornitori di MRO indiretti?



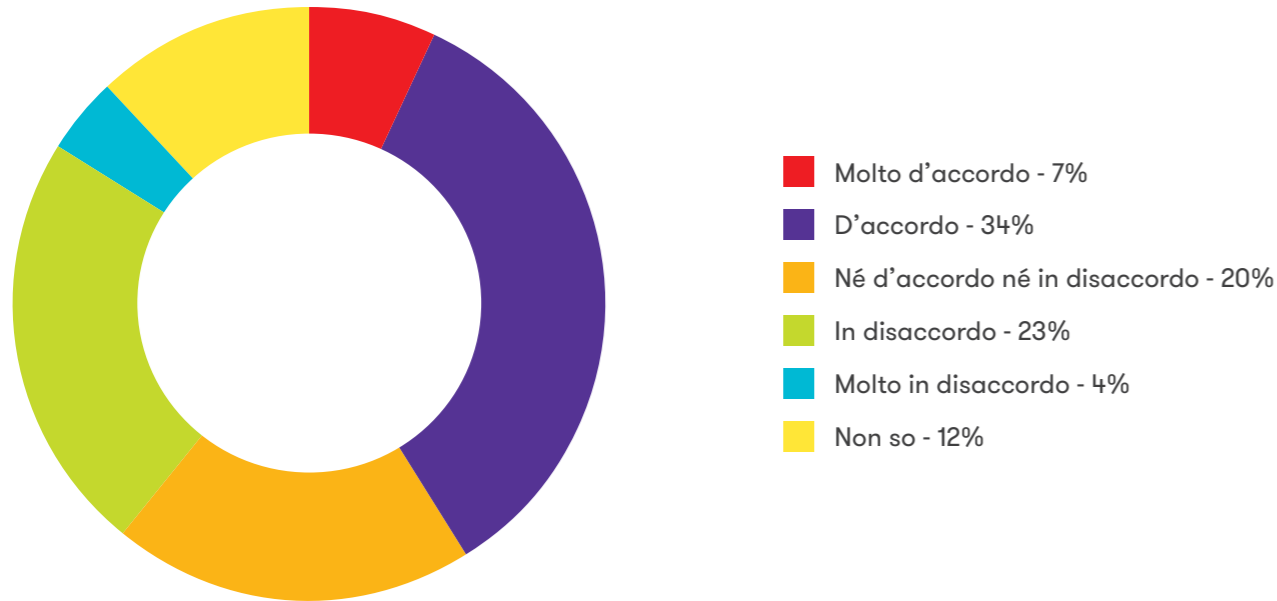
Quando tratti MRO indiretti, di cosa sono responsabili i tuoi stakeholder interni?



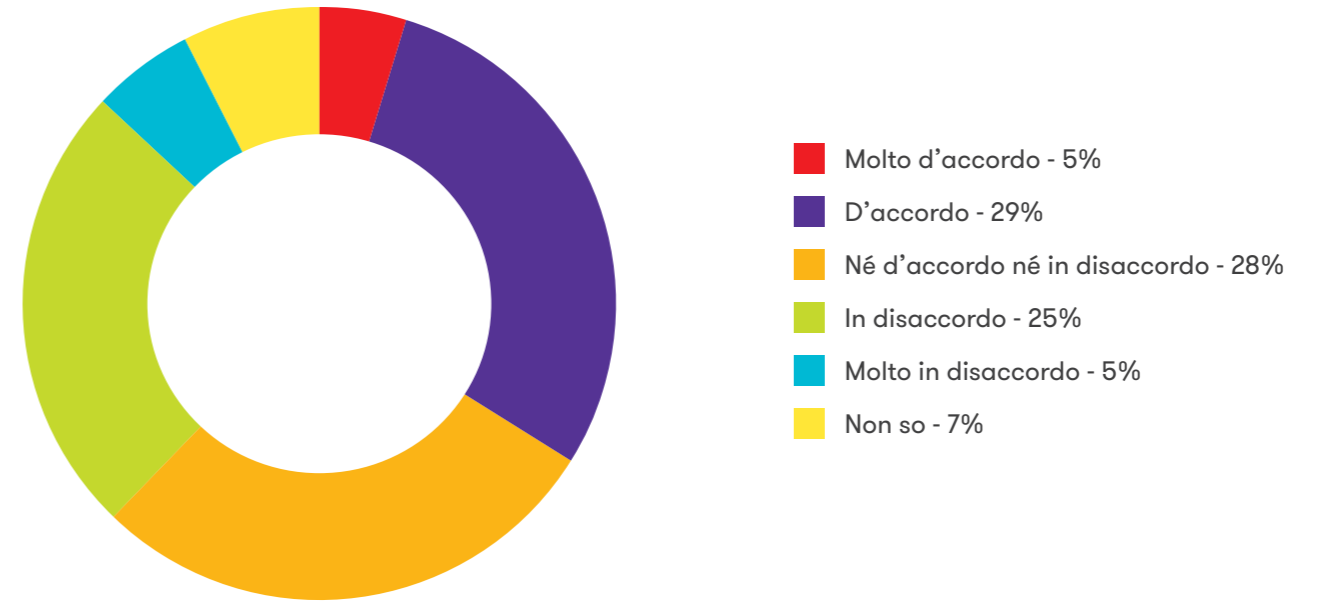
È facile coinvolgere gli stakeholder nei cambiamenti da attuare?



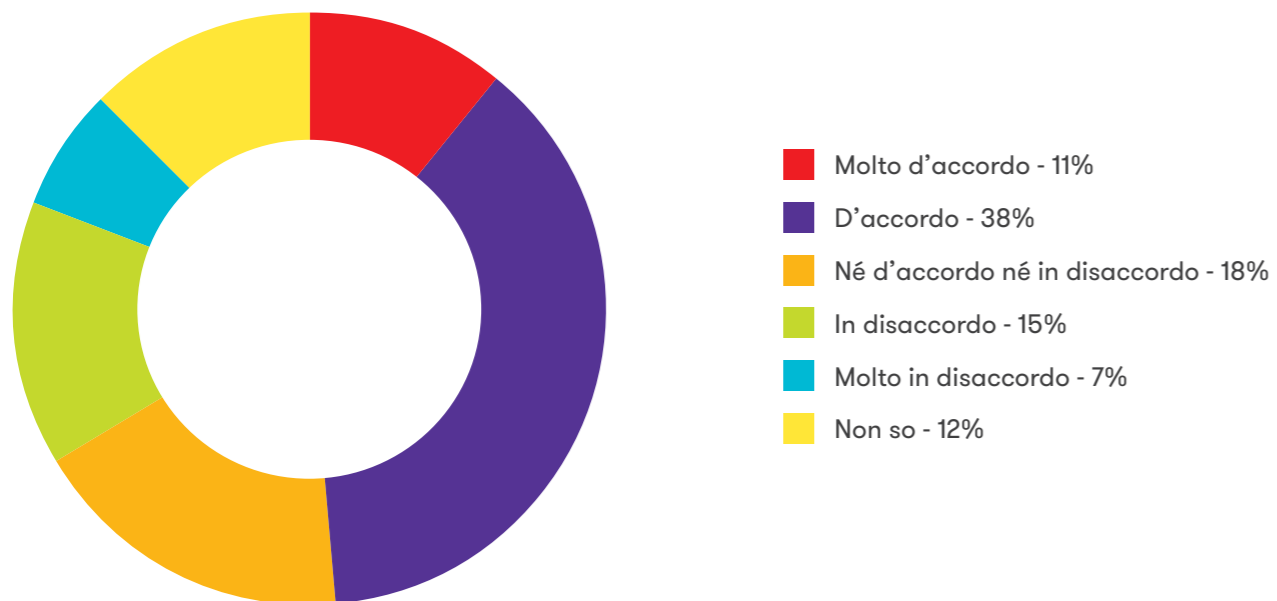
Rapporti con gli stakeholder: quanto sei d'accordo o in disaccordo con l'affermazione secondo cui i risparmi sull'approvvigionamento vengono reinvestiti dal responsabile del budget?



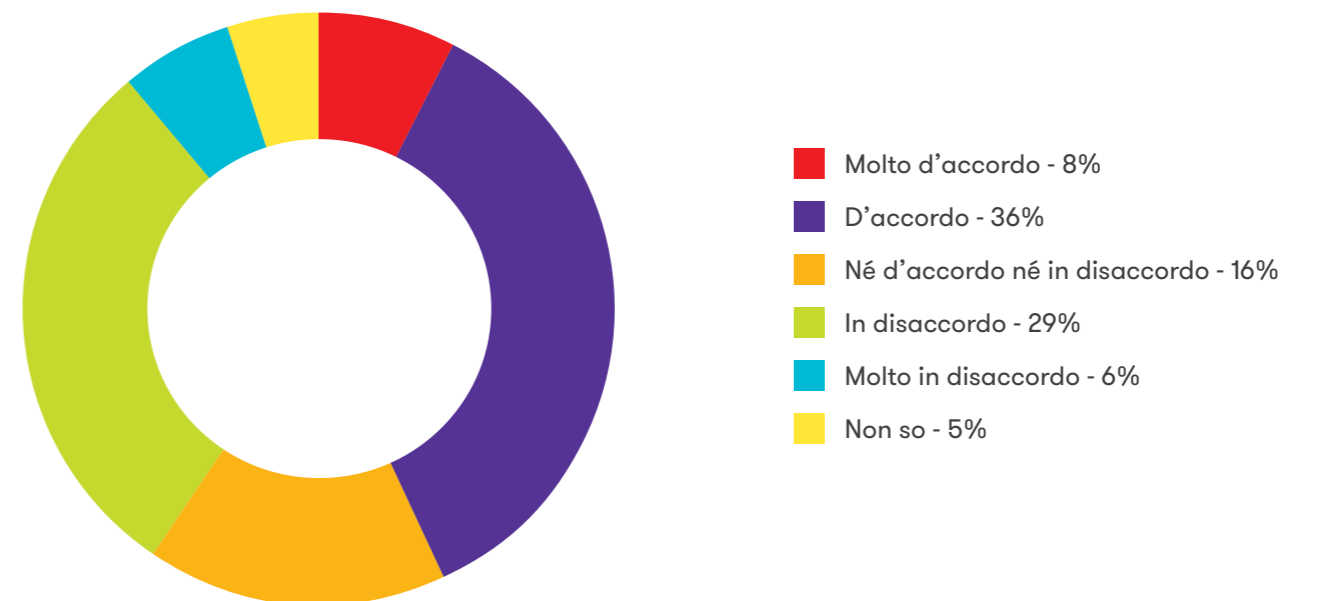
Rapporti con gli stakeholder: quanto sei d'accordo o in disaccordo con l'affermazione secondo cui il Procurement e la Progettazione lavorano per raggiungere obiettivi diversi?



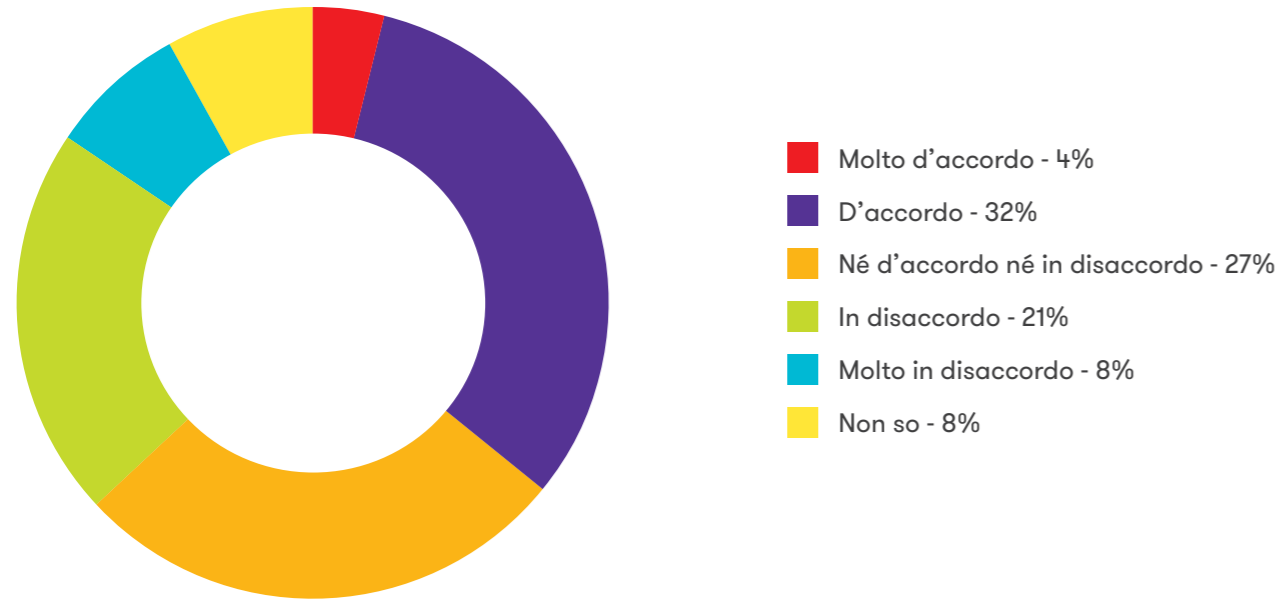
Rapporti con gli stakeholder: quanto sei d'accordo o in disaccordo con l'affermazione secondo cui i risparmi sull'approvvigionamento vengono aggiunti ai profitti?



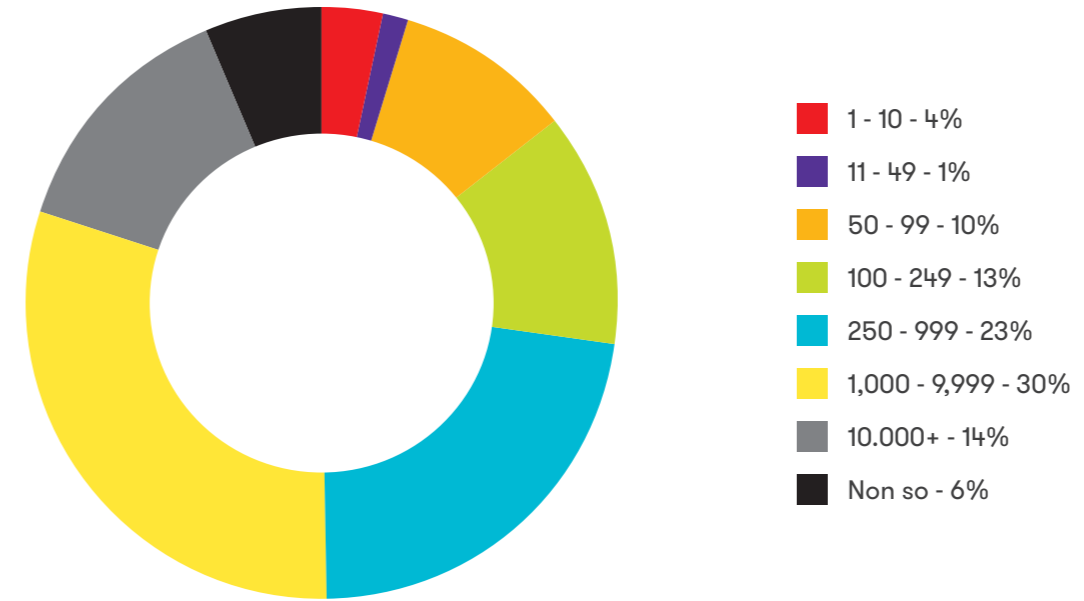
Rapporti con gli stakeholder: quanto sei d'accordo o in disaccordo con l'affermazione secondo cui i risparmi sull'approvvigionamento sono difficili da tracciare?



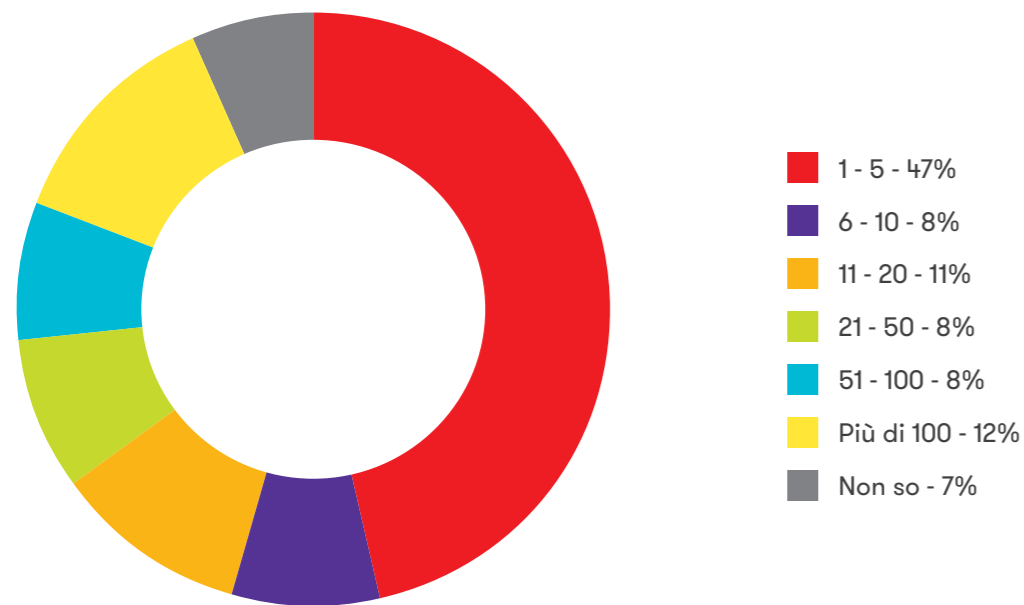
Rapporti con gli stakeholder: quanto sei d'accordo o in disaccordo con l'affermazione secondo cui i KPI del Procurement e della Progettazione sono allineati?



Approssimativamente quanti dipendenti lavorano in tutte le sedi della tua azienda, nel paese in cui ti trovi?



Approssimativamente quante sedi operative ha l'azienda nel paese in cui ti trovi?



Fonti:

- 1 **A more sustainable supply chain, Harvard Business Review**
<https://hbr.org/2020/03/a-more-sustainable-supply-chain>
- 2 **Modern slavery allegations burn clothing supply chains, Supplychaindive**
<https://www.supplychaindive.com/news/modern-slavery-clothing-retail-supply-chain/429021/>
- 3 **COVID-19: Managing the impact on procurement for resilience and growth, Accenture**
<https://www.accenture.com/gb-en/insights/consulting/coronavirus-procurement-recovery-growth>

