

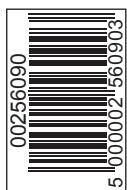
AMMINISTRAZIONE & FINANZA

2022

3

- Il business model delle banche: peculiarità ed aspetti strategici
- OIC: novità per bilanci 2021
- Spend analysis: comprendere la spesa aziendale per definire l'ottimizzazione dei costi e ridurre il rischio di fornitura
- Il microcredito per le attività imprenditoriali
- Determinazione del ROL fiscale in applicazione del regime transitorio: chiarite le modalità di calcolo nell'utilizzo di un fondo
- Nuova disciplina del Patent Box: sintesi delle modifiche e delle novità
- Come potenziare l'execution nelle PMI: il caso Alimentare S.p.A.
- Le PMI nella nuova composizione negoziata della crisi di impresa ed il ruolo del sistema bancario
- Climate change: l'impatto su banche e imprese
- Separazione contabile (unbundling): novità in arrivo

ISSN 1971-5013 - Anno XXXVII - Marzo 2022 - n. 3 - Direzione e Redazione: Viale dei Missaglia, n. 97, Edificio B 3 - 20142 Milano (MI)
Tariffa R.O.C.: Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento Postale D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano



Wolters Kluwer



www.edicolaprofessionale.com

Spend analysis: comprendere la spesa aziendale per definire l'ottimizzazione dei costi e ridurre il rischio di fornitura

di Gabriele Casadei (*) e Paulina Vankova (**)

Conoscere come vengono impiegate le risorse aziendali, è un aspetto di primaria importanza in una gestione aziendale oculata. Lo strumento della spend analysis, fornendo elementi informativi in grado di orientare le strategie e le politiche di acquisto, favorisce un'efficace gestione del processo di approvvigionamento e l'individuazione di azioni atte sia all'ottimizzazione dei costi di acquisto sia alla riduzione del rischio di fornitura. Oggi, la disponibilità di informazioni relative alla spesa è un aspetto che dovrebbe essere assodato. In termini anglosassoni la spend visibility è un table stakes, in pratica, è lo strumento minimo indispensabile che deve essere presente in ogni funzione acquisti. L'esperienza maturata negli ultimi anni, lavorando accanto a decine di aziende diverse per dimensioni e settori, permette di affermare che per molte realtà la strada da fare per utilizzare il potenziale fornito dall'analisi della spesa è però ancora lunga.

Introduzione

L'analisi della spesa rappresenta la prima fase del macro-processo di gestione degli acquisti, c.d. *spend management* (1). A seguito delle evidenze raccolte nei progetti di supporto alle imprese in *area procurement* è possibile asserire che una gestione della relazione con i fornitori basata sulla dettagliata conoscenza di tutte le dimensioni dell'acquisto influisce in modo deciso sui risultati raggiunti e sulla costruzione di una relazione di lungo periodo. Le aziende che sono riuscite nell'implementazione di progetti di analisi della spesa e che dispongono sistematicamente, in *real-time*, di informazioni utili alla gestione del processo di acquisto hanno acquisito, e acquisiranno un importante vantaggio competitivo.

Nei paragrafi che seguono sono analizzati alcuni aspetti relativi alla *spend analysis* tra i quali: alcune definizioni atte a chiarirne il significato, i principali benefici relativi all'utilizzo di tale strumento, le fasi del processo di analisi della spesa e i risultati di un progetto (2). Inoltre, vengono riportate alcune considerazioni finali che possono fornire utili spunti ad

imprenditori e *manager* che stanno valutando di implementare questo strumento all'interno delle loro aziende.

Spend analysis

Definizioni

La *spend analysis*, come molti altri strumenti di *management* è nato negli anni '80 ed è stato

Note:

(*) *Managing Partner Lewitt Associati, Esperto in Supply Chain Optimization*

(**) *Consulente Lewitt Associati - Esperta in Supply Chain Optimization*

(1) Di seguito, al fine di contestualizzare il concetto di *spend analysis* all'interno del processo di gestione degli acquisti da parte di un'organizzazione si riporta la definizione di *spend management* fornita da Gartner: "Spend management is a set of practices that ensure organizations make procurement and sourcing decisions in the interests of both the bottom line and company efficiency. Spend management is about maximizing value from company spend while decreasing costs, mitigating risk and improving supplier relationships. Spend management is primarily related to procurement and encompasses spend analysis, strategic sourcing and supplier relationship management".

(2) Realizzato dai Consulenti Lewitt Associati.

sviluppato dalle principali aziende del settore automotive di concerto con le primarie aziende di consulenza manageriale. Queste aziende verificarono fin da subito che un approccio *data driven* al processo di acquisto produceva importanti risultati in termini di *saving* e creava un importante vantaggio competitivo. All'epoca, i principali problemi incontrati nell'implementazione dei primi progetti di *spend analysis* erano sia la scarsa disponibilità di dati sia la scarsa capacità di analisi degli applicativi utilizzati. Ostacoli, oggi, ampiamente superati. Di seguito, al fine di chiarire il significato di *spend analysis*, si riportano alcune definizioni di importanti organizzazioni internazionali e di esperti di settore:

- Pandit e Marmanis (3) definiscono la *spend analysis* come “*a process for analysing the historical spend data of an organisation to provide answers to questions concerning spend visibility, compliance and control*”;
- CPO Rising, sito web di riferimento in ambito acquisti, definisce la *spend analysis* come “*a foundational business process that can help procurement teams determine the next, best steps in the sourcing process including how to prioritize sourcing resources and where the largest savings opportunities exist. It is the process by which spend data is collected from multiple sources/systems (usually multiple) like AP/accounting, ERP, eProcurement, etc. and aggregated, integrated, analysed, and distilled into usable information that can drive insightful outputs*”;
- JAGGAER, società di consulenza in ambito procurement definisce la *spend analysis* come “*the process of identifying, gathering, cleansing, grouping, categorizing and analyzing your organization's spend data. This is done with the goal of decreasing procurement costs and improving efficiencies by increasing visibility and transparency. Using real-time data and analytics gives you the insight you need to save money and gain efficiency*”.

Analizzando le definizioni riportate e volendo contestualizzare la *spend analysis*, da un punto di vista pratico, essa può essere definita come il processo che permette la mappatura degli acquisti di un'azienda (chi compra, quanto si compra, quando si compra, da chi si compra, da dove si compra, perché si compra, ecc.) col fine di individuare le aree di spesa con il maggiore impatto sulla profittabilità. In Tavola 1 sono elencate alcune delle domande più frequenti a cui la *spend analysis* può fornire risposte.

Benefici

Numerosi sono i vantaggi derivanti dall'applicazione della *spend analysis* in ambito aziendale. Di seguito sono riportati alcuni dei principali benefici:

- garantisce una piena visibilità sulla spesa d'acquisto;
- favorisce una maggiore accuratezza e completezza dei dati d'acquisto;
- supporta il processo d'acquisto fornendo informazioni utili al miglioramento delle *performance (data driven sourcing)*;
- favorisce l'individuazione di opportunità di risparmio (es. razionalizzazione parco fornitori, ottimizzazioni a seguito di aggregazione della spesa, *saving* dall'analisi della varianza dei prezzi, minori giacenze, ecc.);
- concorre a ridurre/evitare acquisti non necessari (*cost avoidance*);
- contribuisce a ridurre i rischi connessi alla catena di fornitura;
- assicura il monitoraggio dell'andamento della spesa rispetto al *budget*;
- minimizza la spesa *maverick* (4);
- fornisce elementi di valutazione delle *performance* del fornitore atte a migliorarne la prestazione (es. *lead time* di consegna, ecc.);
- efficace negoziazione dei contratti di acquisto;
- permette di verificare eventuali sovrapproduzioni da fornitore;
- evita ritardi di pagamento e conseguenti penali;
- favorisce analisi *benchmark* della *performance* interna tra diverse *business unit*;
- agevola il monitoraggio, a livello centrale, del grado di adozione dei contratti quadro da parte di diversi punti ordinanti;
- facilita il processo di *spend forecasting*;
- riduce i tempi di approvvigionamento (*sourcing cycle times*, risposte più efficienti da parte dei fornitori);

Note:

(3) Autori del libro “Spend Analysis - The Window into Strategic Sourcing”.

(4) Spesa *maverik*: sono gli acquisti effettuati al di fuori del normale *modus operandi* dell'ufficio acquisti, e spesso anche al di fuori delle procedure aziendali. Spesso sono acquisti da fornitori che non seguono la politica di acquisto aziendale, sono acquisti non contrattualizzati o da fornitori con i quali l'organizzazione non ha stretto relazioni tali da ottenere sconti e con i quali non si è mai avviata una procedura di negoziazione *standard*.

Tavola 1 - Alcune domande a cui la spend analysis può fornire risposte

Area di analisi	Tipologia di domande
Prodotti	Che cosa è stato acquistato? Quanti e quali sono le categorie/famiglie di prodotto che sostanziano la spesa totale?
Prezzi	Il prezzo pagato corrisponde al prezzo contrattualizzato? Qual è l'ultimo prezzo pagato per articolo/lotto d'ordine? Qual è stato il prezzo d'acquisto medio ponderato di periodo? Qual è stato l'andamento dei prezzi di acquisto?
Quantità	Quanto è stato acquistato? Quanto è stato acquistato per ordine a fornitore? Analisi ABC/Pareto per quantità articolo/fornitore/categoria e/o famiglia merceologica, ecc.? Quanto spesso si acquista un prodotto?
Fornitori	Chi sono i principali fornitori? Quale tipo di aziende forma il parco fornitori (es. multinazionali, locali, di piccole, medie, grandi dimensioni, produttori/distributori, ecc.) Quali sono le zone di approvvigionamento? Valore medio dell'ordine a fornitore? Quali sono i termini di pagamento contrattualizzati e quelli reali? Qual è la solidità economico-finanziaria del fornitore?
Prestazioni dei fornitori	Che cosa è stato consegnato rispetto all'ordinato? Come è stato consegnato e quando? È stato consegnato quanto ordinato?
Organizzazione	Chi acquista? Chi ha emesso il fabbisogno di acquisto? Dove sono stati consegnati gli ordini?

- permette di meglio focalizzare le attività dell'ufficio acquisti e di ridurre il costo del processo di acquisto (vedi Tavola 2);

- semplifica il processo d'acquisto (es. minore numero di addetti/FTE-*Full Time Equivalent* in area acquisti).

È evidente, da queste sintetiche considerazioni, l'importanza dell'applicazione aziendale di questo strumento di gestione per raggiungere risultati da *top performer*. Pandit e Marmanis, autori del libro "Spend Analysis - The Window into Strategic Sourcing" affermano che attraverso le informazioni che si originano dall'analisi della spesa si possono originare dal 2% al 25% di *saving*. L'esperienza di chi scrive conferma queste indicazioni; nei progetti di *purchasing category management* realizzati in questi ultimi anni abbiamo ottenuto ottimizzazioni dal 4% al 20% della spesa annua sostenuta, per singola categoria di spesa.

Processo

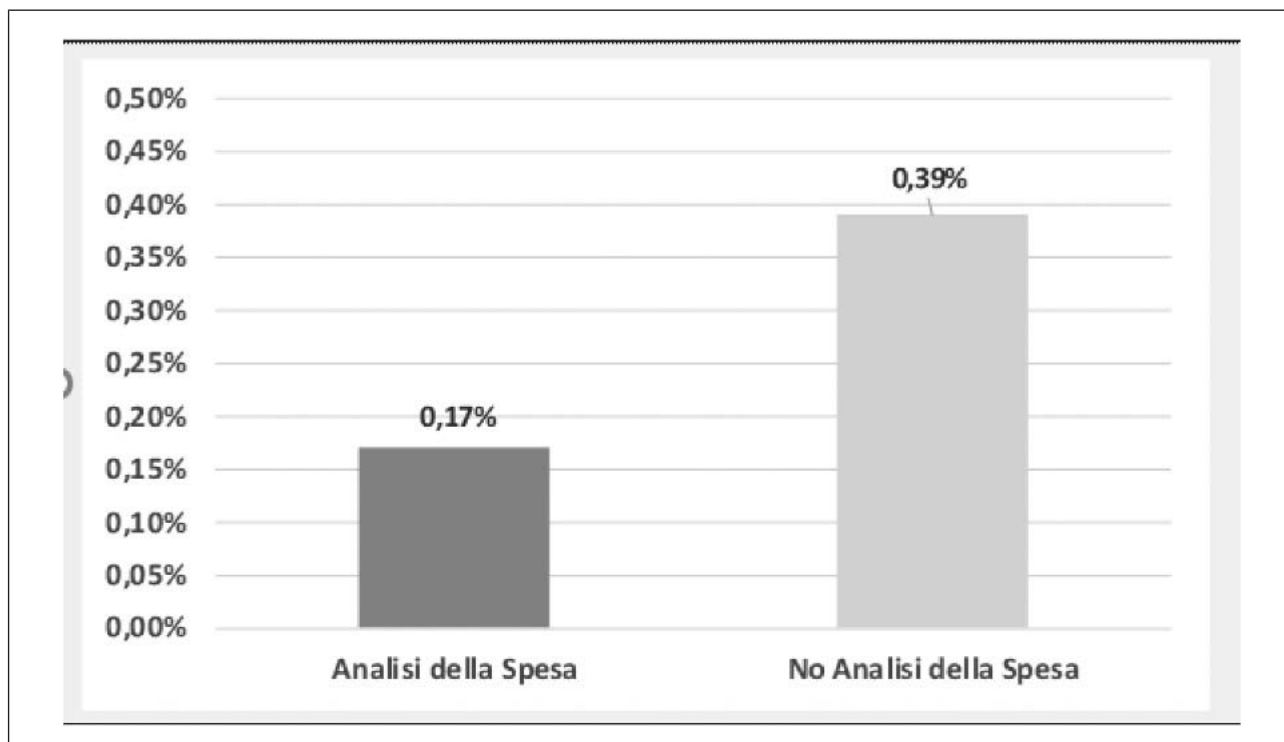
L'analisi della spesa viene declinata in un processo, che si sviluppa in *step* successivi, dall'individuazione delle fonti di dati, alla pulizia degli stessi, dalla classificazione all'analisi sino all'interpretazione dei risultati e all'applicazione reale delle raccomandazioni ricavate (Tavola 3). Attraverso tale sequenza di azioni analitiche effettuate sui dati relativi al *procurement* aziendale, è possibile per l'azienda accertarsi di quale sia la vera spesa totale e identificare opportunità di razionalizzazione. Tale processo è dinamico, ciclico e continuativo.

L'implementazione del processo di *spend analysis* trova comunemente sulla propria strada diverse problematiche che necessitano di essere approcciate con metodo per essere risolte. Di seguito sono indicate le principali:

- i dati di acquisto sono raccolti da diversi sistemi (es. ERP, contabilità, contratti, *procurement card*, *file excel*, ecc.);

Analisi dei costi

Tavola 2 - Costo del processo di acquisto espresso in % del turnover



Fonte APCQ.

- dati di acquisti incompleti ed inaccurati (es. mancanza di attributi del prodotto fondamentali per il *buyer*, errori di registrazione sui sistemi informativi, classificazioni dei prodotti/servizi acquistati non corrette e congruenti, ecc.);

- processi di pulizia, classificazione e completamento dei dati *time consuming*;

- mancanza di competenze di prodotto al fine di classificare gli articoli/servizi acquistati in modo corretto;

- scarsi strumenti di analisi abbinati a insufficienti capacità analitiche da parte del personale impiegato in area acquisti.

Da dove partire quindi? Una delle fasi principali del processo di *spend analysis* riguarda la creazione di una gerarchia che permetta la classificazione dei "codici articolo in acquisto" secondo i *driver* del mercato di fornitura. Esistono diversi sistemi di classificazione che sono stati sviluppati da vari enti, di seguito quelli maggiormente adottati:

- UNSPSC (*United Nations Standard Products and Services Code*);

- *eClass Code* (sviluppato da un gruppo di aziende tedesche, sistema di classificazione UE);

- classificazioni *ad hoc* per singola azienda.

Il sistema di classificazione UNSPSC permette di standardizzare, classificare le categorie di spesa e comprendere in dettaglio il tipo di prodotti e servizi acquistati dalle aziende a livello globale. L'obiettivo è quello di facilitare una corretta e rapida identificazione e un più efficiente supporto per le transazioni. Rappresenta certamente uno degli schemi più completi in termini di copertura e classificazione. È adottato in America, Europa e Asia.

L'UNSPSC si articola su quattro livelli primari e un quinto livello opzionale. La gerarchia è composta da:

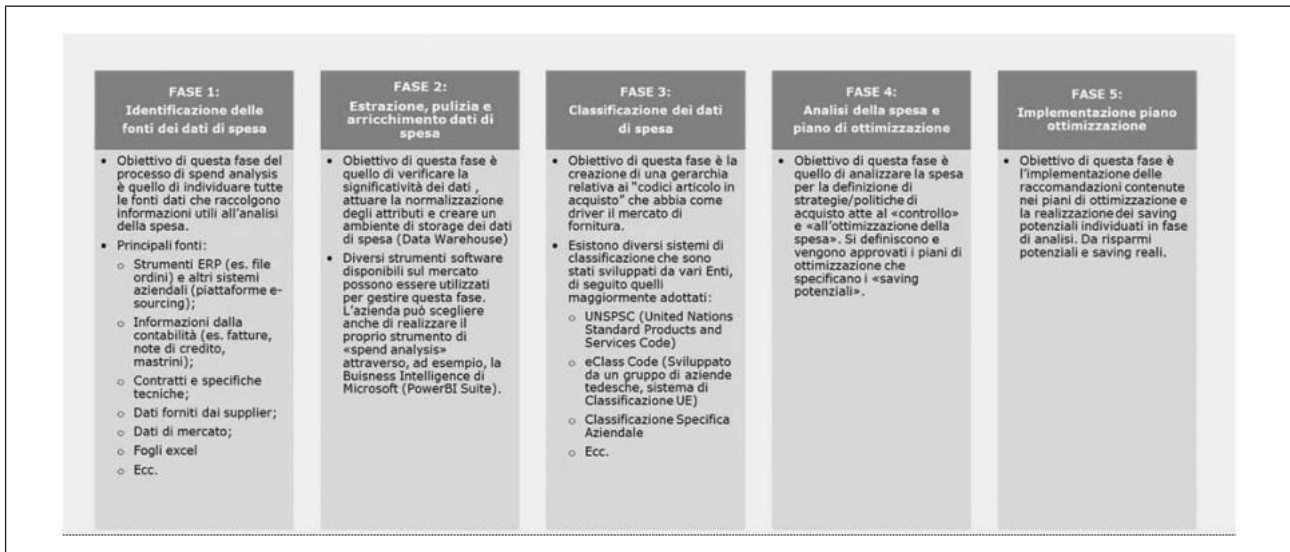
- 1) *Segment*: aggregazione logica di famiglie merceologiche;

- 2) *Family*: gruppo di classi di prodotti correlati;

- 3) *Class*: gruppo di prodotti aventi una funzione o elemento comune;

- 4) *Commodity*: gruppo di *item*/servizi simili.

Tavola 3 - Fasi e obiettivi del processo di spend analysis



Fonte Elaborazione degli autori.

Di seguito si riporta un esempio di classificazione UNSPSC riferita alla *Commodity Toner* per stampante:

- 44.00.00.00: Attrezzature per ufficio e accessori e forniture (*Segment*);
- 44.10.00.00: Macchine per ufficio e relative forniture e accessori (*Family*);
- 44.10.31.00: Forniture per stampanti, fax e fotocopiatrici (*Class*);
- 44.10.31.03: *Toner (Commodity)*.

Parallelamente al processo di codifica risulta poi molto importante anche la fase di analisi della spesa e di messa a punto dei piani di ottimizzazione nei quali vengono definiti i "saving potenziali" e le "priorità di azione" (Tavola 4).

Tutti i risultati dell'analisi devono essere riportati in modo che possano essere colti da tutti gli *stakeholder* dell'azienda, in quanto i benefici che un'analisi della spesa può portare si ripercuotono su tutta l'azienda e non solo sulla funzione acquisti. Il processo deve essere sistematicamente ripetuto nel tempo; i dati devono essere periodicamente aggiornati, affinché il monitoraggio dei *trend* di spesa e la gestione del rapporto con i fornitori possano essere accurati e affidabili. Nulla arriva *gratis* però. Più si procede nell'*iter* di analisi, più aumenta la difficoltà di ogni passaggio; d'altro

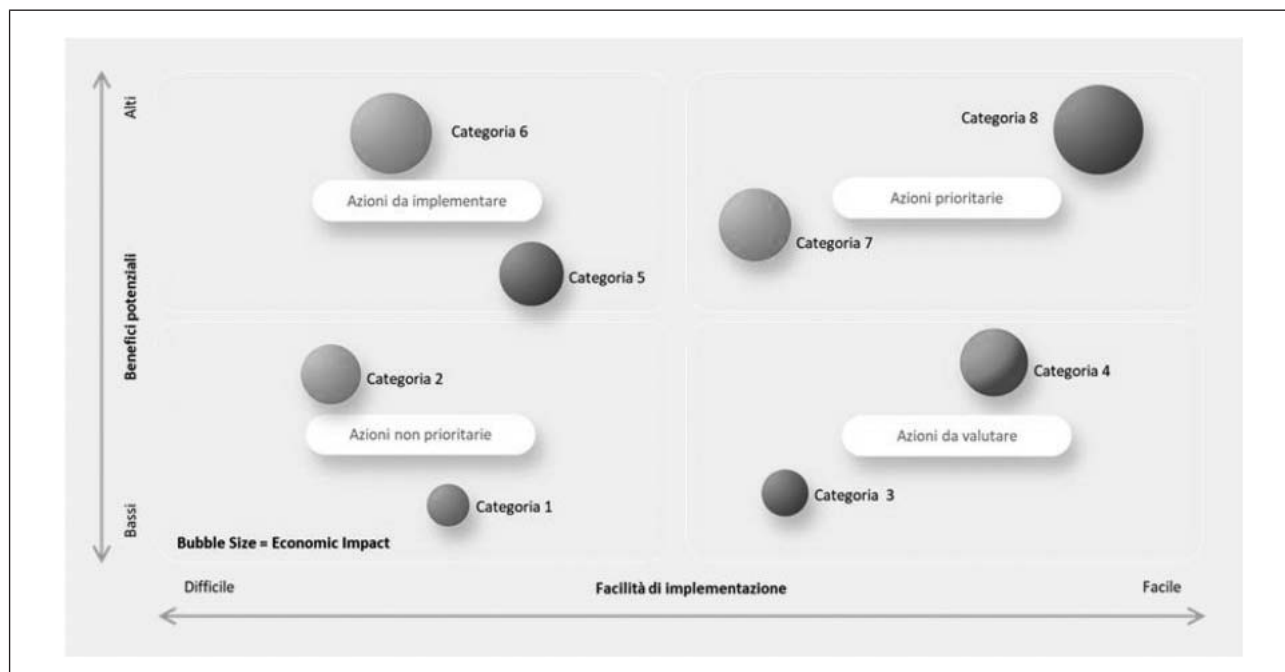
canto, all'avanzare degli *step*, aumentano anche i vantaggi derivanti da questo percorso analitico che conduce sempre ad un saldo finale ampiamente positivo.

Volendo toccare con mano alcune delle dimensioni da analizzare all'interno della propria azienda, di seguito se ne elencano alcune, tra le principali, che possono essere incluse in un progetto di *spend analysis*:

- n. di fornitori totale, per categoria merceologica, per tipologia (es. produttore, distributore, ecc.);
- valore della spesa totale, per categoria, famiglia merceologica, ecc.;
- valore della spesa per periodo (mensile/trimestrale/annuale, ecc.);
- importo spesa aggredibile da azioni di miglioramento;
- variazione %;
- quantità acquistate per categoria, famiglia e articolo/servizio;
- prezzo unitario medio per articolo/servizio;
- prezzo di riferimento;
- spesa per fornitore;
- spesa per categoria merceologica;
- spesa per zona geografica;
- ammontare in valore di ogni ordine;
- ecc.

Analisi dei costi

Tavola 4 - Matrice delle opportunità per categoria merceologica



Fonte Elaborazione degli autori.

Un caso concreto

Il progetto di “analisi della spesa” è stato originato dalla necessità dell’azienda di razionalizzare la spesa in acquisto conseguentemente all’integrazione in un gruppo di diverse realtà, fino a quel momento autonome e quindi gestite singolarmente. L’azienda ha ritenuto, per diversi motivi, utile affiancare al personale interno professionisti esterni che, grazie alle proprie competenze ed esperienze, potevano garantire il raggiungimento degli obiettivi definiti dalla Direzione Aziendale.

Il percorso metodologico seguito dal *team* di progetto è stato strutturato in 5 fasi (vedi Tavola 3: fasi ed obiettivi del processo di *spend analysis*):

- 1) identificazione delle fonti dei dati di spesa;
- 2) estrazione, pulizia e arricchimento dei dati di spesa;
- 3) classificazione/categorizzazione dei dati di spesa;
- 4) analisi della spesa e messa a punto del piano di ottimizzazione;
- 5) implementazione del piano di ottimizzazione (dai *saving* potenziali ai *saving* reali).

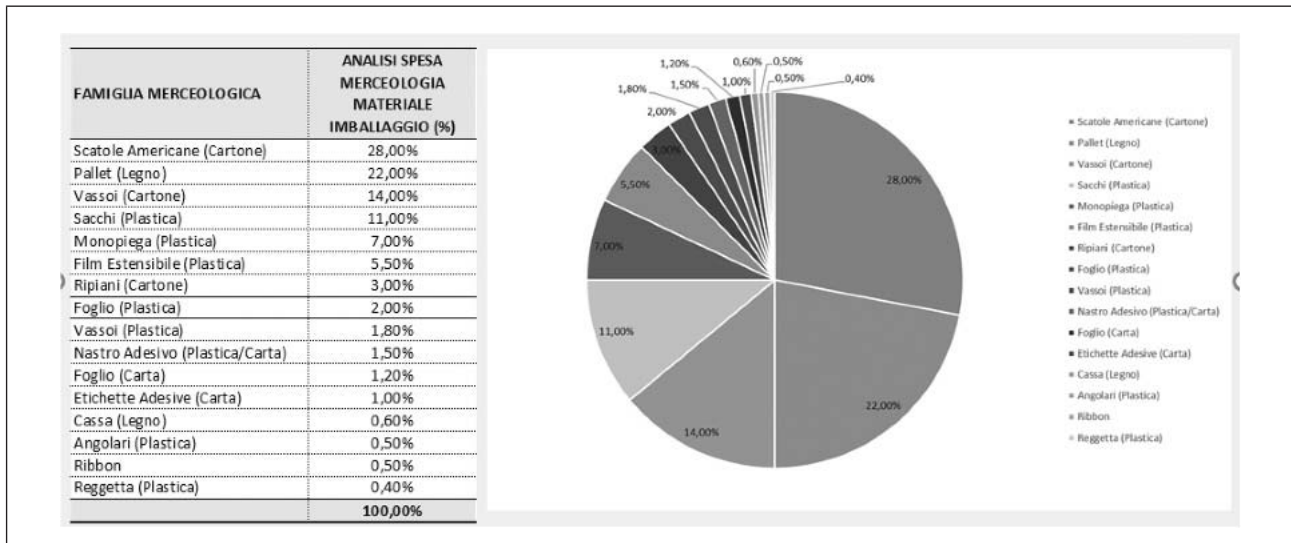
Di seguito sono riportati alcuni dei principali benefici ottenuti dalla realizzazione del progetto:

- piena visibilità sulla spesa d’acquisto (Tavola 5);
- messa a disposizione di informazioni utili al miglioramento delle *performance* (*data driven sourcing*);
- individuazione di opportunità di risparmio (es. razionalizzazione parco fornitori, ottimizzazioni a seguito di aggregazione della spesa, *saving* dall’analisi della varianza dei prezzi, razionalizzazione degli articoli in acquisto, ecc.);
- analisi *benchmark* della *performance* interna tra diverse aziende del gruppo.

Considerazioni conclusive

Sia il *top management* che, di conseguenza, le funzioni acquisti delle imprese sono costantemente alla ricerca di soluzioni/approcci gestionali che permettano di salvaguardare o aumentare la “redditività”. In questo contesto l’ottimizzazione dei costi d’acquisto rimane, anche per il 2022, tra le priorità principali per

Tavola 5 - Visibilità della spesa per famiglia merceologica lato mercato di fornitura



Fonte Elaborazione degli autori.

le aziende. Anche le realtà che hanno resistito in questi ultimi due anni con risultati soddisfacenti, nonostante la grande volatilità dei mercati, dovranno fare i conti con una situazione di mercato che ancora non trova chiarezza e stabilità. La ricerca di ottimizzazione è quindi una strategia da percorrere per riuscire a liberare risorse utili agli investimenti necessari per rimanere competitivi. Il consiglio di chi scrive, per le aziende che ancora non hanno implementato progetti di analisi della spesa, è quello di lavorare per sfruttare il potenziale informativo già disponibile, seppur attualmente non visibile. Le tecnologie attuali, come ad esempio *Power BI* di *Microsoft*, solo per citarne una tra le più diffuse, si caratterizzano per la loro intuitività e relativa semplicità di utilizzo. Quelle che fino a qualche anno fa erano barriere tecnologiche che limitavano o scoraggiavano l'implementazione di sistemi complessi di gestione delle informazioni oggi sono stati ampiamente superati sia in termini di competenze richieste, sia in termini di costi. Non si può più prescindere pertanto dall'avviare progetti che possono condurre ad ottimizzazioni della spesa sostenuta dal 4% al 20%. La distanza per arrivare all'obiettivo finale è irrilevante in questo caso, solo il primo passo è difficile!

Bibliografia

- Aberdeen Group, *Best Practices in Spending Analysis - Cure for a Corporate Epidemic*.
- APQC, *Spend Analysis Delivers Big Benefit - APQC's Open Standard Benchmarking in Procurement*.
- BearingPoint Finland, *Spend Management: Key element for realizing cost saving in procurement*, White Paper Procurement.
- J. O'Brein, *Category Management In Purchasing. A Strategic Approach to maximize business profitability*, Kogan Page, 2012.
- Opera Solution, *Spend Visibility: An Implementation Guide*.
- Procurement Academy, *Spend Analysis in a 7-Step Methodology*.
- Sievo, *Spend Analysis 101 - Comprehensive Guide to Procurement Spend Analytics*.
- Sievo, *Savings Lifecycles - From PowerPoint Savings to Bottom Line Savings*.