

Supporto alla Business Information: la Procurement Process Intelligence



La Business Process Intelligence applicata agli acquisti: un approccio innovativo volto a misurare e gestire i processi di Procurement.

di Bernardo Nicoletti
Consulente d'impresa e coach

Nell'attuale situazione di volatilità e di aleatorietà delle informazioni, le aziende hanno l'oggettiva difficoltà di prevedere alcune variabili che possono entrare in gioco e scompaginare i programmi. Diventa allora fondamentale incrementare l'agilità dell'organizzazione e la sua capacità di utilizzare le informazioni in suo possesso.

La **business intelligence** (BI) tradizionale ha indubbiamente una valenza strategica all'interno del procurement. La capacità di gestire e utilizzare in modo ottimale il patrimonio informativo rappresenta la vera chiave per definire strategie di successo e migliorare la propria competitività. L'analisi dei dati, ottenibile attraverso l'impiego di soluzioni di BI non è però sufficiente. Le organizzazioni per migliorare le prestazioni devono:

- scoprire tendenze indicative;
- ipotizzare possibili scenari;
- verificare l'effetto delle azioni che saranno intraprese;
- prendere decisioni operative sulla base delle informazioni dettagliate fornite dalla business intelligence;
- operare di conseguenza coinvolgendo e coordinandosi con tutti gli enti e le persone coinvolte.

La BI tradizionale consente di prendere le decisioni con consapevolezza e in tempi rapidi, accrescendo la capacità di reazione all'emergere di situazioni critiche. L'utilizzo di analisi avanzate rese possibili dalla BI permette di poter agire con tempestività al verificarsi di condizioni critiche e prevenire eventuali inefficienze.

La **procurement process intelligence** è business intelligence focalizzata sulla gestione ottimale dei processi di procurement. L'aspetto innovativo è rappresentato dal fatto che, mentre l'approccio tradizionale della business intelligence è rivolto essenzialmente ad analizzare informazioni, e in certi casi fare simulazioni (*what-if*, una analisi di "che cosa succede se"), nel caso della *procurement process intelligence* la presenza sul processo prevede anche l'eventuale azione diretta sullo stesso attraverso: sistemi esperti; l'azione

di persone opportunamente guidate; l'utilizzo di strumenti di collaborazione. L'enfasi è quindi su sistemi che possano agire in continuità (*real time*) e sull'azione diretta, in una sequenza, veloce e focalizzata sul processo. I componenti principali della procurement process intelligence sono (vedi Figura): previsione, strategia del procurement, pianificazione, budgeting, collaborazione, esecuzione, monitoraggio, analisi della spesa. Grazie alla rapidità di implementazione, alla semplicità d'uso, all'elevata flessibilità, principali peculiarità del sistema, deve essere possibile aumentare il livello di reattività, individuare e analizzare indicatori critici in tempo reale e supportare le decisioni a tutti i livelli della struttura organizzativa.

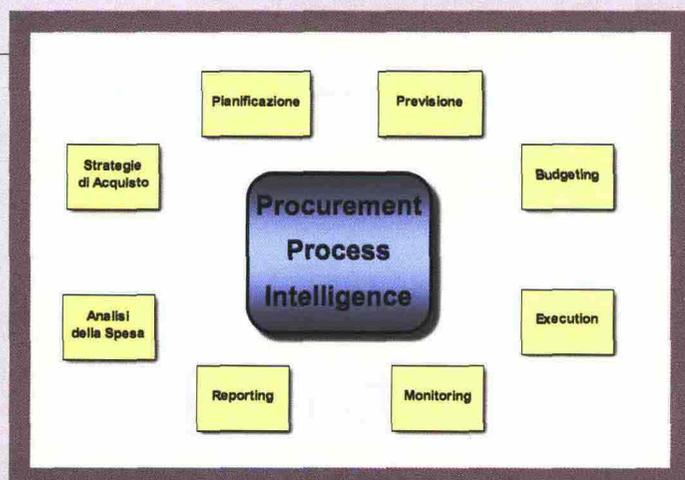


Bernardo Nicoletti

Soluzioni di questo tipo accrescono il valore che la funzione acquisti porta all'intera organizzazione

Lo sviluppo della procurement process intelligence deve includere i seguenti passi:

- **Registrare le attività.** Si tratta di analizzare un processo, individuandone un inizio ed una fine, la sua ripetizione nel tempo e l'esecuzione con il supporto di strumenti informatici che ne registrino l'occorrenza;
- **Rendere trasparente un processo** in maniera da conoscere con immediatezza lo stato di avanzamento di un procedimento;
- **Elaborare i dati ed eseguire le statistiche**, prendendo in esame un insieme di attività e restituendo un'informazione sintetica e riassuntiva rispetto ad una o più dimensioni (tempistica, quantità, distribuzione nel tempo, risorsa, anomalie);
- **Confrontare i dati** misurando le variazioni, trasportando la misura statistica in una forma strutturata e facilmente interpretabile nei risultati (torta, istogramma, tabella, grafico, etc.) con confronto temporale;



- **Controllare in maniera attiva**, monitorando in modo continuo l'analisi delle prestazioni dell'organizzazione o di una funzione, e segnalando quando queste scendono sotto i valori di soglia impostati.

Soluzioni di questo tipo aiutano l'organizzazione nell'accrescimento di valore che la funzione acquisti porta all'intera organizzazione.

I COMPONENTI DELLA PROCUREMENT PROCESS INTELLIGENCE

Nella realizzazione di un sistema di business process intelligence è bene partire con un'analisi approfondita del sistema e una definizione degli obiettivi che si intendono raggiungere. Va quindi definita un'architettura della soluzione che si intende adottare.

Integrando in un'unica soluzione il mondo della strategia, pianificazione e budgeting con quello della business intelligence è importante avere una piattaforma collaborativa in grado di fornire contestualmente capacità analitiche e di pianificazione. Si tratta quindi di progettare e realizzare processi e sistemi con l'obiettivo di supportare, facilitare e rendere rigorosi in modo molto flessibile tutti i processi di pianificazione (a lungo, medio e breve termine) che l'organizzazione intende adottare e porre sotto controllo.

I moduli della previsione, strategia, pianificazione e budgeting, tramite la gestione collaborativa di scenari e di altre funzionalità mirate all'analisi delle conseguenze delle decisioni, deve consentire di:

- analizzare e condividere risultati futuri
- formulare simulazioni basate su ipotesi alternative
- disporre di altri elementi per preparare e validare una pianificazione più mirata.

Questi moduli devono essere integrati da un elemento di gestione delle prestazioni (*performance management*) il quale permetta di supportare i processi di pianificazione, sia strategica sia operativa, in linea con le esigenze dell'organizzazione.

La piattaforma deve supportare in modo innovativo le seguenti attività, fornendo al contempo una flessibilità unica grazie ad un'integrazione nativa con la business intelligence: previsione anche a scorrere; pianificazione strategica e operativa; pianificazione economica e finanziaria; budgeting; simulazione delle conseguenze di possibili scelte; gestione della redditività e dei costi;

produzione di cruscotti di sintesi delle attività dei processi.

La soluzione deve essere flessibile: deve consentire di "adattarsi" a qualsiasi esigenza di pianificazione richiesta dal procurement, e di mettere a disposizione un *workflow* mirato a rendere rigoroso, e coerente con l'organizzazione, il processo di raccolta e approvazione dei dati. L'ente di finanza e controllo, utilizzando la piattaforma deve poter:

- comunicare all'organizzazione la strategia;
- implementarla e monitorarne le prestazioni;
- far sentire la sua "influenza" a tutti i livelli organizzativi necessari a far sì che quanto pianificato sia poi effettivamente applicato.

COLLABORAZIONE

La piattaforma deve permettere all'organizzazione di adottare nuove modalità di collaborazione all'interno e all'esterno dell'organizzazione a supporto del procurement. Gli attuali sistemi (ERP, MRP, PLM, etc.) forniscono l'accesso ad informazioni strutturate ma non permettono di attivare meccanismi collaborativi non strutturati "basati sulle informazioni" dove le persone, ivi inclusi anche i fornitori, interagiscono, negoziano, decidono ed infine eseguono.

La differenza fondamentale tra un sistema di *procurement process intelligence* e tutte le altre piattaforme di collaborazione è che gli attuali sistemi collaborativi sono centrati sulle persone, mentre il sistema deve permettere di centrare la collaborazione anche sull'informazione e sui documenti.

L'obiettivo chiave è avere una piattaforma che sia in grado di fornire capacità collaborative e di esecuzione dei processi di procurement contestuali all'informazione e ai documenti rilevanti. Essa deve consentire al procurement di acquisire maggiore agilità. Tale agilità permette di cogliere le opportunità che il mercato offre ed evitare che i processi di procurement "ingessino" l'organizzazione impedendole di adattarsi ai cambiamenti sempre più repentini dei mercati di sbocco e di quelli di fornitura.

La piattaforma collaborativa deve essere capace di integrare dati strutturati e non strutturati, e di fornire funzionalità collaborative e di esecuzione (transazionali) in grado di connettere gli attori interni con i partner esterni dell'organizzazione.

Il sistema deve offrire le seguenti funzionalità di collaborazione: workflow (gestione automatica dei flussi di lavoro); messaggia istantanea; annotazioni; segnali di allerta; messaggistica; scambio di documenti (quali Rfx, ordini, fatture, etc.); compiti congiunti; ricerca unificata e se possibile semantica delle informazioni; utilizzo di strumenti mobili (sms e quanto altro).

ESECUZIONE

Grazie al supporto di capacità di esecuzione dei processi, il sistema deve permettere al professionista del procurement di integrare informazione, decisione ed

azione. Si tratta di passare dalla decisione collaborativa alla sua esecuzione (ad esempio l'emissione di un ordine) con un solo click del mouse, e direttamente dal sistema di analisi contestualmente all'informazione che ha generato la decisione.

Si tratta quindi di:

- integrare processi monitorando in tempo reale tutti i KPI (*Key Performance Indicator*) del procurement, variabili critiche poste sotto osservazione, e correlarle generando intelligenza;
- utilizzare un'intelligenza insita nel sistema per gestire eventi non pianificati in modo collaborativo, fornendo a tutti gli attori dell'organizzazione estesa le indicazioni ottimali da seguire al fine di massimizzare gli indicatori critici di performance definiti per quello specifico processo;
- chiudere il cerchio eseguendo o innescando le azioni necessarie all'esecuzione della decisione presa dal professionista del procurement o dal sistema stesso.

MONITORAGGIO E ANALISI DELLA SPESA

Gestire questo delicato processo diventa meno complesso se il professionista del procurement può utilizzare strumenti specifici. I sistemi di analisi della spesa permettono alle organizzazioni di analizzare la spesa e i dati sui fornitori, sia interni sia di mercato, oltre che i parametri chiave di prestazione. In questa maniera è possibile comprendere i volumi acquistati e valutarne la suddivisione per ente di spesa o categoria merceologica. Ciò deve permettere di verificare lo scostamento rispetto al budget e agli obiettivi dell'organizzazione. La soluzione si deve porre al di sopra di qualsiasi sistema gestionale, permettendo di trasformare i dati in informazioni, queste in decisioni e queste ultime in azioni, in modo da tenere sotto controllo qualsiasi attività del processo di procurement.

Le funzionalità dei sistemi di *procurement process intelligence* devono prevedere tutte le analisi tipiche del mondo dei procurement, dalla spesa per fornitore alla puntualità di consegna forniture, oltre la possibilità di poter assegnare punteggi al fornitore in base alla qualità della sua fornitura. Accrescendo il potere contrattuale dell'organizzazione che, entrando in possesso di tutti i criteri di valutazione necessari, può individuare modalità di procurement più efficaci. Questi sistemi offrono un valido supporto nel contenere la spesa per i beni e i servizi. Gli indicatori critici di prestazione (KPI) semplificano le modalità di analisi permettendo di ottenere una visione sintetica e immediata delle tendenze del procurement. Con questi sistemi, i professionisti degli enti di procurement devono avere la possibilità di verificare velocemente il raggiungimento dei principali obiettivi della propria funzione e il rispetto dei budget per poter agire nella corretta direzione. Deve essere possibile creare sistemi di misurazione delle attività di spesa tramite insiemi tematici di indicatori dell'area procurement. Gli indicatori misurano ed analizzano lo scostamento dai valori ottimi, creando una fotografia

intuitiva e immediata della situazione attuale e storica dell'area. Questi sistemi devono supportare la razionalizzazione della spesa di beni e servizi delle organizzazioni attraverso l'utilizzo di strumenti avanzati di analisi statistica, in grado di assicurare economie di acquisto e livelli di servizio ottimali, con funzionalità per:

- interfacciarsi agli strumenti di mercato elettronico – catalogo elettronico, aste online e marketplace – per poter confrontare il procurement tradizionale con quello delle nuove tecnologie;
- visualizzare la catena dei processi di procurement, con conseguenti benefici misurabili in termini di qualità dell'acquistato, recupero di risorse e soddisfazione del cliente interno;
- conoscere le potenzialità dei propri fornitori e dei propri professionisti del procurement;
- analizzare le serie storiche di spesa.

Il sistema deve permettere al professionista del procurement di integrare informazione, decisione ed azione

La soluzione di *procurement process intelligence* deve offrire un reale supporto ai processi decisionali, fornendo non solo una lente di ingrandimento del patrimonio informativo dell'organizzazione ma anche il modo di massimizzare il ritorno dalla sua utilizzazione tramite meccanismi collaborativi integrati. Il sistema di *procurement business intelligence* deve fornire la possibilità a tutte le persone e gli enti coinvolti di prendere decisioni collaborative basate sulle informazioni, e di propagare le decisioni sui processi direttamente dal sistema di analisi tramite funzionalità native.

TECNOLOGIA

Dal punto di vista tecnologico, il sistema di *business process intelligence* deve essere una piattaforma integrata che grazie all'utilizzo di un unico ambiente di sviluppo, gestione unificata della sicurezza, descrizione dei processi e loro amministrazione, deve consentire di svolgere e supportare attività di analisi, pianificazione, condivisione della conoscenza e di esecuzione dei processi, utilizzando un ambiente collaborativo. Tale integrazione consente di guidare l'esecuzione delle decisioni, di ottimizzarle e soprattutto di poter considerare gli obiettivi complessivi in ogni fase del processo decisionale. Sono disponibili tecnologie e fornitori di pacchetti che, grazie a potenti motori analitici integrati nell'ambiente collaborativo, possono produrre *dashboard*, rapporti, griglie di valutazione, segnali di allerta con tempi di esecuzione rapidi e sui quali attivare, ove necessario, i modi di funzionare collaborativi necessari alla condivisione dell'informazione. Oggi sono disponibili anche pacchetti commerciali in grado di coprire in tutto o in parte la *business process intelligence*.

B. Nicoletti
La Metodologia del Lean & Digitize
FrancoAngeli, 2010

S. Luccini e
G. Di Giovanni
Niente di più facile, niente di più difficile
Fausto Lupetti, 2010

Per approfondire

STRATEGIE&PROCUREMENT

9