

# La guida pratica alle supply chain sostenibili

Come trasformare la vision  
in azione per realizzare un  
cambiamento significativo

celonis

# Sotto pressione

## Lo stato attuale della sostenibilità

Oggi, le performance aziendali non sono più definite esclusivamente dai risultati di fatturato e profitto: bisogna anche operare in modo sostenibile. Questa terza dimensione, quella della sostenibilità, negli ultimi anni si è trasformata da considerazione di nicchia a imperativo business-critical. Il motivo di questo cambiamento è l'aumento della pressione da tutti i fronti.

### Normative

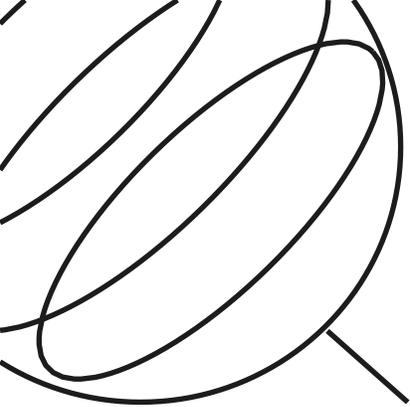
In tutto il mondo, i governi definiscono le loro visioni di sostenibilità: il [Piano in dieci punti](#) del Regno Unito o i [piani per raggiungere la neutralità carbonica nel 2050 degli Stati Uniti](#) ne sono esempi perfetti e l'introduzione di gruppi di [nuove normative](#), come la [direttiva europea CSRD](#) con la rendicontazione societaria di sostenibilità e la [relazione sulla sostenibilità](#) globale dell'ISSB (International Sustainability Standards Board) interesseranno i prodotti e i servizi acquistati dalle organizzazioni, le loro operations e le emissioni generate.

Verranno applicate severe sanzioni a coloro che non arriveranno al livello richiesto.

### Inflazione

Con gli aumenti generalizzati dei prezzi, la percezione che le iniziative di sostenibilità aggravino i costi mette a rischio queste iniziative, laddove la trasformazione in termini di sostenibilità può effettivamente contribuire a creare processi più efficienti ed economici.

Per affrontare l'inflazione è necessario adottare pratiche aziendali attente e sostenibili sia nel breve che nel lungo termine. Con la giusta pianificazione puoi vedere i vantaggi a lungo termine derivanti dalla riduzione di emissioni e sprechi, dal risparmio di tempo e denaro e dall'aumento dei ricavi, ma anche i vantaggi a breve termine di processi ottimizzati che ti aiutano a superare le turbolenze macroeconomiche e di risorse limitate.



## **Scarsità delle risorse**

Non c'è molto da capire: utilizziamo le risorse del pianeta a una velocità che supera la sua capacità di reintegrare tali risorse o, in alcuni casi, a un punto in cui presto le esauriremo del tutto. L'[Earth Overshoot Day](#), il giorno in cui l'umanità consuma interamente le risorse prodotte dal pianeta nell'intero anno, negli ultimi 40 anni (con alcune eccezioni) è andato via via allontanandosi dal termine dell'anno. Nel 2022, è stato il 28 luglio.

In futuro, questo livello di sovrasfruttamento delle risorse non sarà possibile, il che significa che le aziende devono diventare più efficienti nell'utilizzare le risorse esistenti per operare ai livelli che desiderano. Questo vale per ogni aspetto, dalle materie prime utilizzate per la produzione dei prodotti al combustibile utilizzato per il trasporto dei prodotti, all'acqua utilizzata per il raffreddamento dei data center.

## **Aspettative interne ed esterne**

Consumatori, lavoratori e investitori si aspettano dalle organizzazioni standard più elevati che mai. Oggi molte aziende richiedono ai fornitori, per proseguire il rapporto, di divulgare le metriche di sostenibilità e di migliorarle se non sono soddisfacenti.

Esistono casi di persone che si dimettono per andare a lavorare in aziende con una vision di sostenibilità che condividono, e i consumatori dettano le regole decidendo come spendere.

**1/3**

del cibo prodotto viene sprecato. L'**80% di questo cibo viene sprecato** nella supply chain.

**1 su 3**

indumenti finiscono in discarica. In media per produrre una t-shirt serve una quantità di **2.700 litri di acqua**.

Almeno

**61 milioni**

di container (il**25% dei container per le spedizioni**) viaggiano vuoti ogni anno.

## **Solo parole vuote Quali sono gli ostacoli**

Le aziende hanno risposto a queste pressioni definendo obiettivi ambiziosi: zero emissioni entro il 2030, approvvigionamento sostenibile del 100% dei materiali entro il 2025, riduzione del 50% delle emissioni della supply chain entro il 2030.

Tutto fantastico, anche se la rotondità di questi numeri fa pensare più a cifre ideali che a dati reali. Se non altro, stanno definendo chiare vision di sostenibilità, ma il problema è che faticano a realizzare queste ambizioni.

Esistono tre motivi principali per cui è difficile colmare il divario tra vision e azione:

### **1. Le persone**

Il problema quando si tratta di persone è duplice. Per apportare cambiamenti significativi, è necessario avere il consenso di stakeholder interni senior in grado di promuovere iniziative aziendali superando i confini tra team, sistemi e processi separati.

Ottenere questo consenso significa convincere gli stakeholder che c'è valore aziendale nella sostenibilità e che i successi in termini di ecocompatibilità non saranno a scapito dei profitti o dei ricavi.

Inoltre, la maggior parte delle aziende risente della carenza di esperti. La competenza in termini di sostenibilità è al momento molto ricercata, a fronte di un'offerta limitata.

## 2. I dati

Se hai superato il primo ostacolo e hai il supporto degli stakeholder interni, è quasi sicuro che troverai un altro blocco.

I dati necessari per migliorare la sostenibilità sono distribuiti tra sistemi isolati e memorizzati in fogli di calcolo, quindi non hai un'unica fonte dati per la generazione di report, e non consideriamo proprio le azioni da intraprendere e la misura dei risultati.

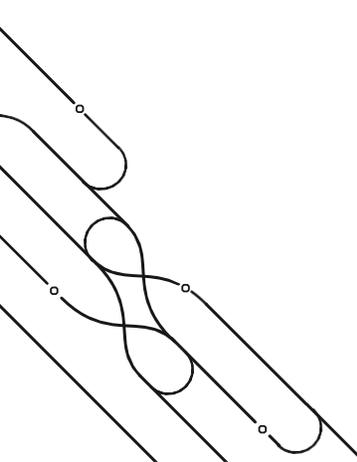
Come se non bastasse, i report ESG manuali, spesso retrospettivi, utilizzati dalla maggior parte delle persone, sono troppo poco dettagliati e ti fanno perdere molte opportunità pratiche per migliorare effettivamente la sostenibilità.

Nell'era dei report in tempo reale, siamo fermi a valutare le emissioni di carbonio con i metodi che usavamo 40 anni fa per i rendiconti finanziari.

## 3. L'azione

Il terzo elemento, il più critico, è proprio quello di creazione e applicazione di un piano d'azione. Senza informazioni basate sui dati, è incredibilmente difficile definire le priorità nella lunga lista delle iniziative di sostenibilità. Dal momento che ci muoviamo in un territorio inesplorato, spesso non è chiaro quale sia la migliore linea d'azione per spostare effettivamente l'ago verso l'obiettivo con le metriche di sostenibilità che abbiamo.

Al momento, solo il 36% delle aziende ha un qualche modo di misurare i propri sforzi di sostenibilità e [solo il 17%](#) utilizza tale misurazione per ottimizzarla in base ai risultati. Se vogliamo arrivare a un punto in cui la sostenibilità non si limiti ad essere un'idea gradevole, dobbiamo migliorare la misurazione, la definizione delle priorità e l'azione.



# È il momento di darsi da fare Scendere in campo

## Emissioni di ambito 1, 2 e 3

Il segreto per passare dalla vision all'azione inizia con l'identificazione delle aree che possono avere il maggiore impatto sull'ambito delle emissioni target.

### **Ambito 1** | Emissioni dirette

Qualsiasi emissione prodotta dalla creazione o dalla distribuzione di tuoi prodotti o servizi. Il carburante utilizzato dai veicoli industriali, il gas bruciato per la produzione in loco.

### **Ambito 2** | Emissioni indirette derivanti dall'energia acquistata

Qualsiasi emissione creata dall'energia acquistata. Il carbone bruciato per creare l'elettricità utilizzata per alimentare il tuo ufficio.

### **Ambito 3** | Emissioni indirette derivanti dalla value chain

Qualsiasi emissione creata a monte o a valle della tua azienda. I prodotti e i servizi pagati dalla tua azienda o le emissioni create quando i tuoi prodotti o servizi lasciano la tua proprietà.

Molte aziende continuano a concentrare gli sforzi di sostenibilità sulle emissioni di ambito 1 e 2 e utilizzano mezzi tradizionali e laboriosi per calcolarli. Questo approccio presenta due problemi. In primo luogo, anche se i report sono precisi, con gli attuali approcci contabili in materia di emissioni di carbonio è incredibilmente difficile intraprendere azioni operative basate su queste informazioni.

In secondo luogo, il 70-90% delle emissioni di un'organizzazione arriva dall'ambito 3. L'ambito 3 è, senza dubbio, il più difficile tra i tre da sconfiggere, ma offre anche la più grande opportunità. Opera una riduzione significativa delle emissioni di ambito 3 e avrai veramente spostato l'ago della bilancia.

# Come apportare un cambiamento tangibile

In Celonis, lavoriamo da anni allo sviluppo di un framework semplice ma potente per ottimizzare i processi aziendali core e abbiamo scoperto che l'uso dello stesso approccio alla sostenibilità aiuta i nostri clienti a passare dalla vision all'azione. Si tratta di un processo in tre fasi.

## 1. I dati

Tutto ciò di che ti serve per vedere in tempo reale le tue emissioni di ambito 3 è nascosto nei tuoi dati transazionali.

La prima fase consiste nell'estrarre i dati transazionali da tutte le fonti pertinenti, dai fogli Excel ai sistemi ERP, per poi integrarli con i dati di sostenibilità.

## 2. L'intelligence

Una volta unificati tutti i dati, dovrai applicare un software di process mining ai dati per condurre una scansione dei tuoi processi e scoprire le opportunità nascoste per migliorare le prestazioni aziendali e ridurre le emissioni di carbonio. Potrai così quantificare l'impatto di sostenibilità associato, generare modelli di processo "to be" e confrontarli con i processi "as is" per simulare i risultati derivanti da eventuali variazioni.

## 3. L'azione

Infine, realizza azioni mirate a fronte degli obiettivi di sostenibilità per operare al massimo livello di efficienza e sostenibilità. Possono essere azioni manuali o trigger automatizzati basati sulle esigenze aziendali.

A questo punto mettiti comodo e ammira il miglioramento dei KPI di sostenibilità in tempo reale.

# Scendiamo nel dettaglio

## Com'è il cambiamento nella catena di fornitura

Nella nostra esperienza, il percorso dalla vision all'azione avviene solitamente in tre fasi.

## Fase 1

Quando i clienti iniziano a lavorare, in genere utilizzano Celonis per:

- Eliminare la raccolta dati manuale
- Creare meccanismi di misurazione continui e automatizzati
- Scoprire opportunità di miglioramento a alto impatto e a basso profilo

Esaminiamo alcuni esempi del mondo reale:

### Riduzione delle emissioni di spedizione

Una delle aree più pratiche da trattare è quella delle emissioni di spedizione in uscita, in entrata e interaziendale.

Puoi sfruttare il rilevamento e la quantificazione in tempo reale delle emissioni in tutte le pratiche di spedizione, quindi introdurre il process improvement per aumentare l'efficienza delle emissioni, ad esempio:

- Raggruppando gli ordini per massimizzare la capacità
- Riducendo gli ordini urgenti per evitare il trasporto aereo o i camion vuoti
- Migliorando i percorsi per evitare costi superflui

### Riduzione dei resi e degli annullamenti di ordini

Riducendo il rischio di errore umano e migliorando la precisione degli ordini e i tempi di ciclo, puoi ridurre al minimo i resi e gli annullamenti degli ordini, riducendo gli sprechi e le emissioni dovute ai trasporti.

### Gestione sostenibile dei fornitori

Combinando process mining e valutazioni esterne, puoi valutare in modo intelligente e dare la priorità ai fornitori in base alle loro metriche di sostenibilità. In questo modo potrai promuovere la spesa sostenibile e ridurre le emissioni di ambito 3.

## Fase 2

Una volta che i clienti hanno metabolizzato la prima fase, tendono a scavare un po' più a fondo:

### **Riduzione degli sprechi**

Sapendo quali materie prime e quali scorte sono in esaurimento, puoi massimizzare l'efficienza degli asset, ridurre l'obsolescenza e tagliare drasticamente gli scarti. Non solo questo riduce drasticamente le cifre dello spreco alimentare, a seconda delle scorte, ovviamente, ma influisce anche sul capitale circolante grazie al migliore utilizzo degli asset.

### **Emissioni derivanti dai materiali**

Misurando le emissioni derivanti dalla produzione dei materiali utilizzati, potrai trovare opzioni più ecologiche e creare un profilo di carbonio più sostenibile per i tuoi prodotti. Oltre a ridurre le tue emissioni di ambito 3, questo aggiunge un vantaggio sostenibile per distinguere dagli altri i tuoi prodotti.

## Fase 3

Una volta che un cliente ha superato la fase 2, non solo prova una grande soddisfazione, ma passa anche al campo dell'innovazione. Questa in genere si presenta come segue:

### **Footprint dei prodotti a livello di processo**

Collaborando con Celonis per creare report personalizzati, puoi misurare con precisione la carbon footprint di un prodotto specifico su tutta la value chain end-to-end. Grazie a queste informazioni, puoi identificare le opportunità di miglioramento del prodotto, intraprendere azioni per ottimizzarlo e condividere i tuoi risultati con gli stakeholder esterni, come ad esempio i tuoi clienti.

Questo contribuirà a soddisfare i futuri requisiti normativi, nonché a potenziare il marchio.

# Vuoi approfondire un po' di più e vedere tutto questo in azione?

Con Celonis puoi superare quella serie di ostacoli che ti impedisce di passare dalla vision all'azione. Puoi ottenere più facilmente dati oggettivi e accurati, assegnare priorità alle iniziative in base all'impatto previsto e riscuotere il consenso per gli ostacoli minori per business case facili e convincenti.

In questo modo, ti metti effettivamente a lavorare mentre tutti gli altri stanno ancora ragionando.

Guarda la nostra  
[Demo sulla gestione  
sostenibile degli ordini.](#)

Le opportunità di miglioramento sono nascoste all'interno dei tuoi processi e tra di loro. Celonis ti aiuta a trovare e cogliere questa possibilità in modo rapido. Il nostro obiettivo è rendere le aziende leader a livello mondiale più efficienti, redditizie e sostenibili.



celonis