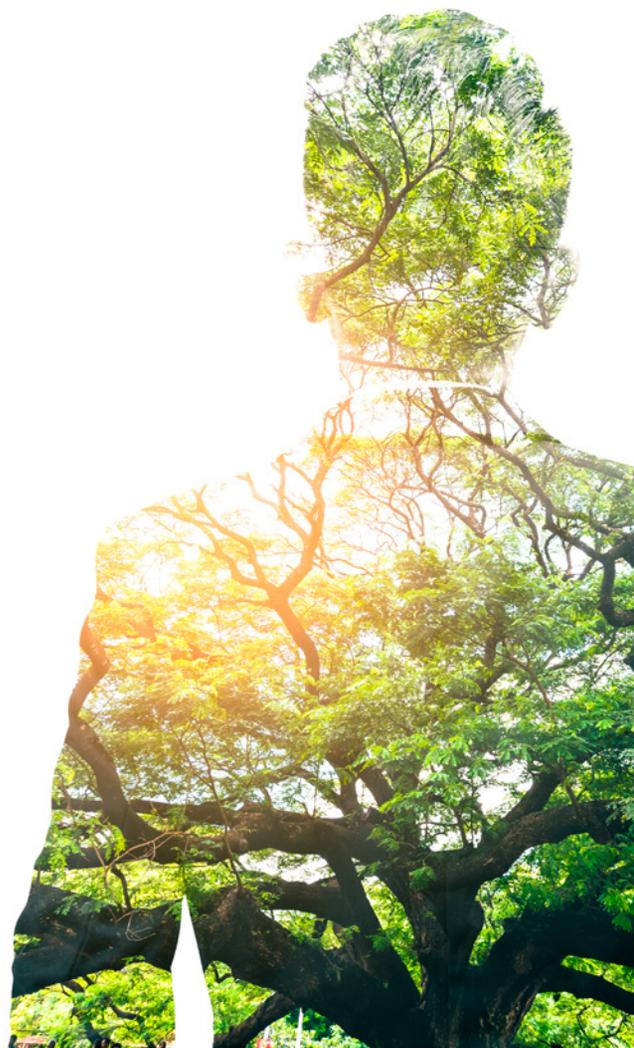


# Il paradosso della supply chain sostenibile

L'EQUILIBRIO TRA PROFITTO ED ECOLOGIA



# Introduzione



L'epoca in cui bastava porsi modesti obiettivi di sostenibilità è definitivamente alle nostre spalle. Oggi, per le aziende di qualsiasi comparto o paese è essenziale e urgente realizzare e gestire filiere sostenibili, per quanto ciò possa sembrare difficile.

In questa fase di ripresa dalle discontinuità causate dalla pandemia, per i responsabili di filiera è importante riuscire a controbilanciare esigenze di sostenibilità e di efficienza, così come raggiungere i nuovi obiettivi di crescita e prepararsi ad affrontare un futuro incerto. Il tutto a fronte di una crescente complessità dei processi aziendali, delle reti di fornitori e delle aspettative dei clienti. È un equilibrio delicato, ma possibile. Come?

All'inizio del 2021, SAP e Oxford Economics hanno intervistato 1.000 responsabili di filiera di tutto il mondo e tutti i comparti. La nostra ricerca ha identificato le aree principali in cui i responsabili di filiera possono coniugare gli obiettivi apparentemente divergenti di sostenibilità, innovazione e resilienza con i criteri importanti per il consumatore, quali il prezzo.

## Risultati principali

- **I dirigenti stanno solo iniziando a colmare il divario tra la definizione degli obiettivi e l'adozione di azioni significative** per accrescere la sostenibilità dei processi della supply chain. La progressione può essere rallentata da mandati strategici contraddittori, quali sono le richieste contemporanee di crescita e di efficienza.
- **La maggior parte fatica a ottimizzare la sostenibilità dei processi.** I dirigenti si trovano di fronte ostacoli di vario genere, secondo il tipo di processo: dalla progettazione alla visibilità dei fornitori, alla fabbricazione, alla consegna. Di conseguenza pochi sono riusciti a individuare il modo migliore per rendere più sostenibili le singole fasi o addirittura l'intera supply chain.
- **In pochi hanno una visione significativa o globale** dei processi della propria supply chain, e meno ancora dei processi che interessano fornitori o subfornitori. Questa mancanza ha implicazioni importanti per la sostenibilità, il materiale etico e il reperimento di manodopera, e in generale per l'efficienza e la competitività dell'azienda.
- **La tecnologia riveste un ruolo fondamentale** nel conseguire gli obiettivi di sostenibilità. I dirigenti vedono i benefici concreti dell'impiego di cloud, mobile e IoT nelle supply chain, traducibili in processi più efficienti e capacità decisionali più consapevoli.

Mano a mano che iniziano a abordarre i problemi di sostenibilità della supply chain, si intensifica la vigilanza di clienti, stakeholder e autorità di regolamentazione. Superare queste sfide potrebbe determinare la performance finanziaria e la sopravvivenza delle aziende, e rendere il mondo più ospitale per le generazioni future.



## Parte I: La sostenibilità diventa la norma

Le aziende stanno iniziando a dare priorità alla sostenibilità per soddisfare i primordiali requisiti del business: assecondare le richieste dei clienti.



Allargare la quota di mercato è una priorità strategica assoluta per gli intervistati, seconda solo alla produttività. In risposta alla domanda su quali fossero le maggiori influenze sugli sforzi di sostenibilità della propria organizzazione, sono emersi fattori di mercato quali l'innovazione di prodotti e servizi (43%) e la soddisfazione delle richieste dei clienti (40%), che precedono i regolamenti normativi o il vantaggio competitivo (Figura 1).

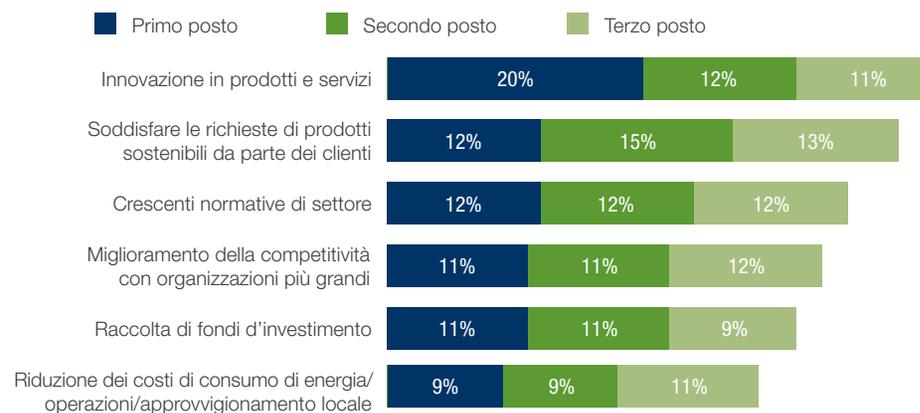
Benché le richieste dei clienti eserciteranno sempre un'influenza decisiva sulla strategia, emerge una nuova sensibilità dei dirigenti verso la sostenibilità, molti spinti da ricompense che vanno oltre gli immediati ritorni in termini finanziari. La maggior parte degli intervistati concorda sulla necessità di un proposito e di una missione chiari per il successo a lungo termine delle loro aziende; considerano la supply chain sostenibile come un elemento distintivo a livello competitivo e che buone pratiche di sostenibilità riducono i rischi.

Paradossalmente, i fattori che promuovono la sostenibilità sono anche i maggiori ostacoli alla sua realizzazione. L'accresciuta complessità dei processi, i costi e la limitata disponibilità delle risorse necessarie (spesso determinati dalle innovazioni di prodotti e servizi indispensabili per la sostenibilità) sono scogli insidiosi per il successo.

Figura 1: I fattori di mercato rappresentano la massima influenza sugli sforzi di sostenibilità

### D: Quali sono i principali fattori che influiscono sugli sforzi di sostenibilità della tua organizzazione?

Le prime sei risposte visualizzate



E la richiesta di velocità e convenienza da parte dei clienti, rappresenta un'ulteriore difficoltà perché impone alle aziende di ponderare questi fattori rispetto all'esigenza di fabbricare prodotti ecologici. I dirigenti devono inoltre far quadrare le priorità finanziarie: solo il 42% degli intervistati è disposto a sacrificare la redditività a breve termine per raggiungere obiettivi di sostenibilità a lungo termine. Le organizzazioni di settori specifici, comprese quelle operanti negli ambiti dell'hi-tech e dell'ingegneria, tendono a essere meno inclini a una decisione di questo tipo. Così come le aziende con sede in Europa sono meno inclini di quelle basate in Sud America a tagliare i profitti per un progresso sostenibile (il 38% a fronte del 51%).

Le iniziative a favore della sostenibilità stanno chiaramente diventando un'esigenza competitiva per ogni tipo di organizzazione. Tuttavia le motivazioni e le strategie variano da un settore all'altro. I dirigenti del settore hi-tech, ad esempio, tendono ad avere prospettive più mature in materia di sostenibilità. Più di tre quarti concordano sul fatto che le buone pratiche in materia di sostenibilità riducono il rischio complessivo (contro il 61% del totale degli intervistati). Tra loro, più che in qualsiasi altro settore, è maggiore inoltre la probabilità di portare avanti un piano di riduzione delle emissioni di carbonio (71%). Invece le aziende di beni di consumo, dati i pesanti oneri di produzione, sono quelle che, tra tutti i settori intervistati, mostrano la minore probabilità di essere d'accordo con questa affermazione (53%).

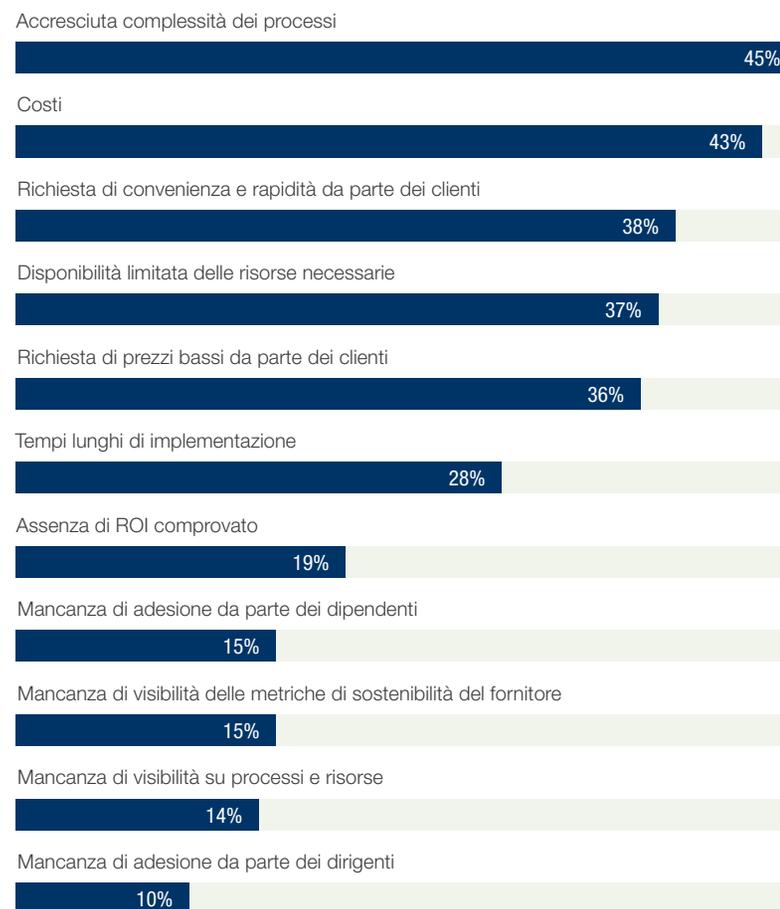
Riconoscere l'importanza della sostenibilità, tuttavia, non è lo stesso che integrare pratiche sostenibili in ogni fase del ciclo di vita del prodotto. Nonostante alcuni atteggiamenti più maturi, dalla nostra indagine nessun settore spicca in tutte le aree della sostenibilità: ciascuno deve fare i conti con difficoltà specifiche per diventare un'azienda più verde.

Meno della metà degli intervistati è disposta a sacrificare la redditività per raggiungere obiettivi di sostenibilità.

Figura 2: Le esigenze di competitività limitano gli sforzi di sostenibilità

**D: Quali sono i principali ostacoli a una positiva implementazione di iniziative di sostenibilità nella tua organizzazione?**

*Sono ammesse risposte multiple.*





## Parte II: Visibilità ridotta, progresso lento

Obiettivi ambiziosi esigono un monitoraggio costante, ma è maggiore la probabilità che i nostri intervistati abbiano fissato obiettivi di sostenibilità della catena di approvvigionamento piuttosto che aver mosso passi concreti per realizzarli. Più di due terzi, ad esempio, hanno creato una dichiarazione di intenti chiara sulla sostenibilità (e un ulteriore 21% la sta redigendo), ma la percentuale di chi afferma di compiere progressi rispetto ai propri obiettivi è molto inferiore. Solo il 52%, ad esempio, ha ridotto le migliaia di spedizione complessive.

Alcuni settori si distinguono in aree particolari: sembra che gli intervistati dell'high-tech abbiano fatto più progressi (72%) delle aziende delle telecomunicazioni (53%) nell'assicurarsi fornitori con materiali sostenibili. D'altro canto, le aziende di prodotti di consumo hanno fatto buoni progressi nel ridurre le migliaia di spedizione complessive (58%) rispetto alle aziende high tech (48%).

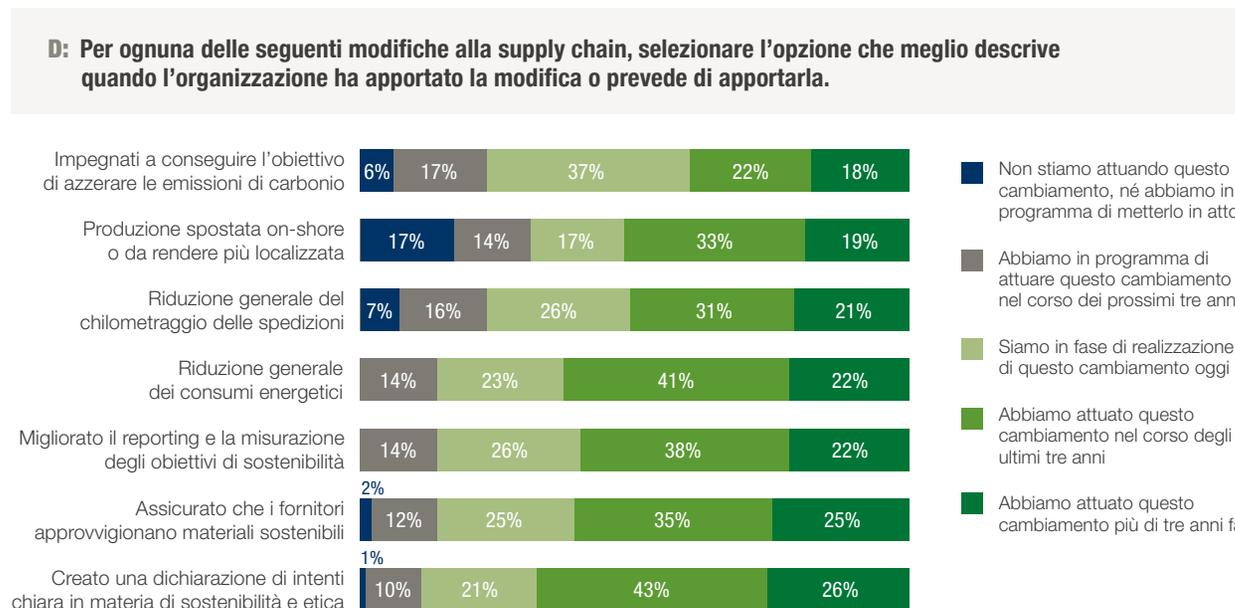
I dirigenti che iniziano a mantenere concretamente le promesse cominciano a vedere un ritorno sui loro sforzi. La maggioranza (63%) afferma di aver ridotto il consumo energetico complessivo e, non a caso,

più di tre quarti degli intervistati dice che l'impatto sulla sostenibilità è stato positivo.

L'impatto di un'organizzazione sull'ambiente non si ferma alla porta d'ingresso. Un numero sempre maggiore di organizzazioni si affida ai partner per potenziare o sostituire i processi della supply chain e i dirigenti devono rendersi conto che i principali responsabili della loro impronta aziendale sono proprio i fornitori. Molti, tuttavia, trascurano questo aspetto chiave. Solo il 56%, infatti, ammette di riconoscere la propria rete aziendale come un'estensione della propria organizzazione. Alcuni settori sono più avanti

Più di due terzi hanno redatto una dichiarazione di intenti chiara sulla sostenibilità, ma una percentuale minore ha fatto progressi verso il conseguimento di questi obiettivi. Solo il 52%, per esempio, ha ridotto le migliaia complessive di spedizione.

**Figura 3: Pochi hanno fatto passi concreti per accrescere la sostenibilità, ma il futuro è promettente**



di altri nell'adottare una mentalità incentrata sugli ecosistemi: solo un terzo delle compagnie di viaggio e delle aziende di trasporto concorda con questa affermazione, rispetto a quasi due terzi delle aziende del settore dei beni di consumo o dell'energia.

Anche in questo caso si osserva un disallineamento tra pianificazione ed esecuzione. Oltre due terzi (69%) si dichiarano disponibili a ridurre il volume di lavoro affidato a un fornitore le cui pratiche non sono sostenibili, eppure solo pochi - o addirittura nessuno - tra gli intervistati hanno una visibilità sui processi dei propri fornitori che consentirebbe di prendere tale decisione. La metà degli intervistati, ad esempio, ha una

visibilità significativa o totale sul proprio approvvigionamento di prodotti sostenibili, mentre un risicato 21% ha visibilità globale sull'approvvigionamento di prodotti sostenibili da parte dei fornitori (Figura 4).

In materia di visibilità della supply chain, le eccellenze per settore o regione scarseggiano. Le aziende energetiche hanno maggiori probabilità di avere visibilità sulle emissioni di carbonio complessive previste per i propri processi (63%), probabilmente a causa del peso crescente degli oneri normativi, ma tale visibilità scende al 15% per i loro fornitori. Tale 15%, tuttavia, è una percentuale ben superiore che per l'high-tech (9%). Se si mettono a confronto le regioni, i dirigenti

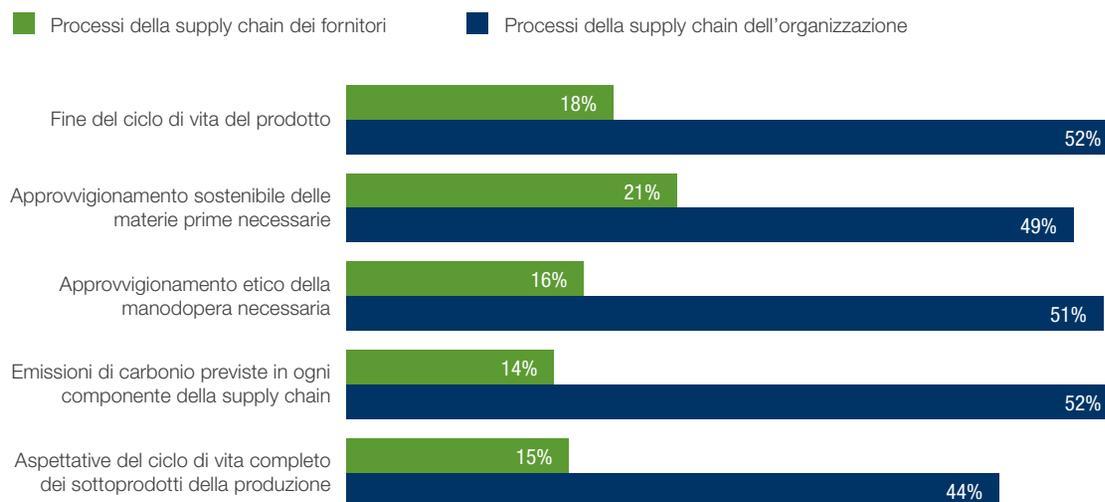
europei tendono ad avere i livelli più alti di visibilità interna sui processi: il 47% ha una visibilità significativa o totale sull'intero ciclo di vita dei sottoprodotti manifatturieri, rispetto al 38% dei dirigenti nord-americani. Quando però si esamina il ciclo di vita di sottoprodotti manifatturieri per i fornitori, la percentuale scende al 19%, in ogni caso molto più elevata rispetto alla visibilità in Sud America (5%).

Sebbene la visibilità sia un importante tassello del puzzle, ciò non basta a soddisfare i sempre più stringenti requisiti normativi e le aspettative dei clienti. I dirigenti devono ridisegnare i processi per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità che si prefiggono.

**Figura 4: Pochi hanno una panoramica dei propri processi, meno ancora dei processi dei fornitori**

**D: In che misura la tua organizzazione può vedere i seguenti aspetti dei vostri processi di supply chain e dei fornitori?**

Risposte "Visibilità completa" e "Visibilità significativa"



Per la natura stessa delle supply chain globali, tutti i fornitori e i subfornitori con i quali un'azienda opera devono essere visti come parte di un'unica rete aziendale.



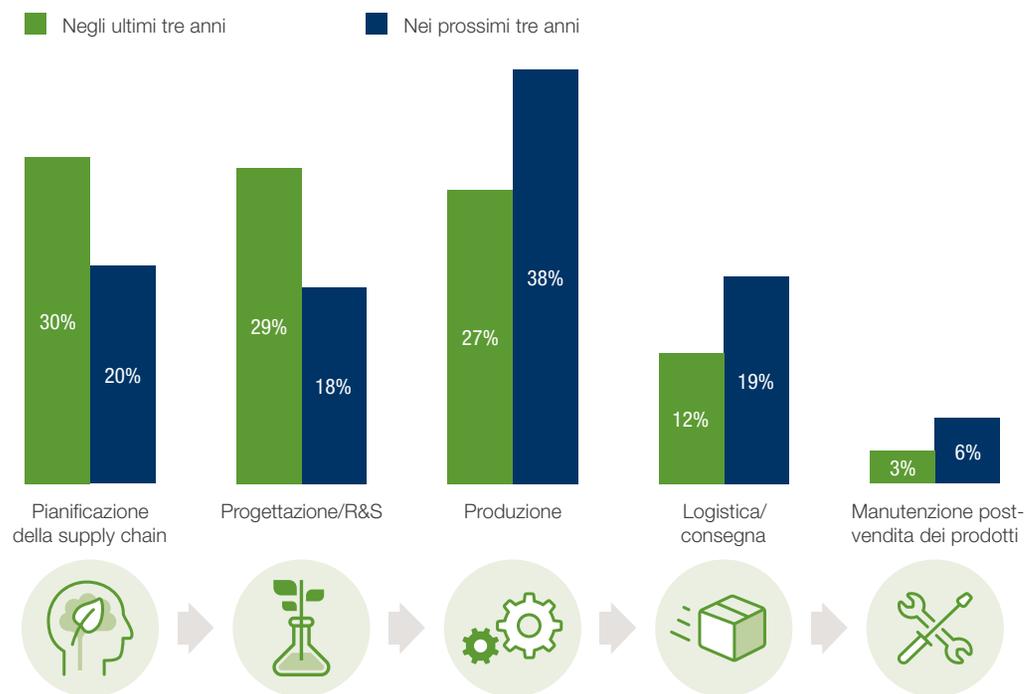
## Parte III: **Diventare più verdi. L'evoluzione di una supply chain sostenibile**

Piccoli cambiamenti possono avere un impatto notevole sulla sostenibilità dei processi della supply chain. Mondelez International, produttore alimentare noto in tutto il mondo, ha risparmiato ben 5,4 tonnellate di plastica in fase di produzione e reso più facile il riciclo per i consumatori, semplicemente eliminando le finestrelle di plastica dalle confezioni dei suoi popularissimi Cadbury Crème Eggs e di altri prodotti pasquali.<sup>1</sup>

Molti dirigenti che hanno partecipato alla nostra indagine stanno cercando di modificare in modo simile i processi della catena di valore. Quasi un terzo afferma di aver compiuto i maggiori progressi nel rendere più sostenibili i processi di pianificazione e progettazione della supply chain negli ultimi tre anni, cambiando ad esempio la progettazione dei prodotti per utilizzare una maggior quantità di materiale riciclato e meno plastica, oppure eseguendo la valutazione del ciclo di vita di tutti i materiali. Guardando al futuro, si prevedono aggiustamenti del processo di produzione, come il minor impiego di materiali, la maggiore automazione o semplicemente l'acquisizione di visibilità sui fornitori. (Figura 5). I dirigenti devono continuare a perseguire iniziative di sostenibilità in ogni fase delle supply chain.

Figura 5: Il processo di produzione è quello che ha ricevuto maggiore attenzione

**D: In quale fase della catena di approvvigionamento hai compiuto i maggiori progressi nel miglioramento della sostenibilità negli ultimi tre anni? In quale fase farai i maggiori progressi nei prossimi tre anni?**



1

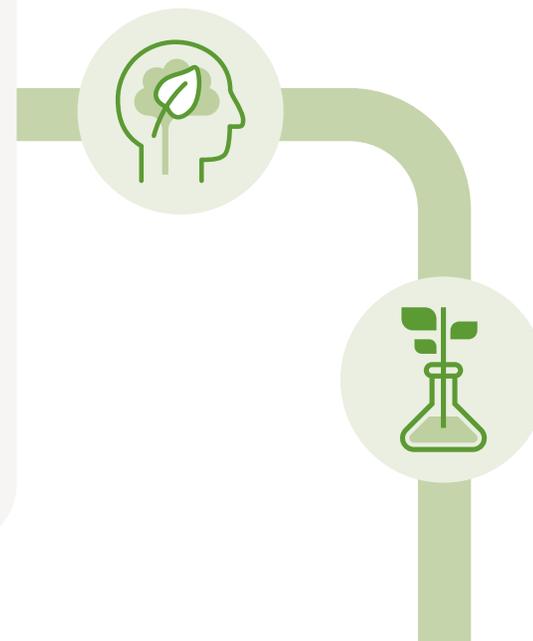
<https://www.esmmagazine.com/packaging-design/mondelez-international-cuts-plastic-windows-easter-eggs-uk-ireland-125542>

## R&S, progettazione e pianificazione: gli apripista

I dirigenti affermano di aver compiuto i maggiori progressi nel rendere più sostenibili le fasi di progettazione e pianificazione rispetto ad altri segmenti della supply chain, quali la consegna, la logistica o la manutenzione dei prodotti.

Questi aspetti del business potrebbero comunque migliorare. Mentre più della metà degli intervistati (51%) dichiara un approvvigionamento sostenibile delle materie prime, un numero minore (42%) afferma di aver investito in iniziative di energia pulita, di aver pianificato lo smaltimento sostenibile dei prodotti (29%) o di aver sottoposto ad audit i fornitori di livello 1 (22%) o di livello 2 e inferiori (11%).

Questi numeri incredibilmente bassi relativi agli audit dei fornitori dovrebbero rappresentare dei campanelli d'allarme: la visibilità di potenziali problemi connessi con i fornitori (quali l'approvvigionamento non etico o pratiche commerciali non eque) può contribuire a evitare disagi per le imprese e rischi per la reputazione. In alcuni settori, il problema è ancora più grave: tra gli intervistati operanti nei beni di consumo, solo il 16% ha sottoposto ad audit fornitori di primo livello (rispetto al 29% per le imprese di telecomunicazioni) e solo il 7% l'ha fatto con i fornitori di livello 2 e inferiori (anche in questo caso, le imprese di telecomunicazioni si distinguono con il 15%).



## Produzione: la più grande opportunità di miglioramento

I dirigenti si aspettano di compiere i maggiori progressi rendendo la produzione più sostenibile nei prossimi tre anni. Iniziando, dovrebbero prestare attenzione alla visibilità. Solo la metà circa degli intervistati ha una visibilità totale o significativa su tutti gli aspetti dei propri processi di produzione, tra cui l'uso di materiali tossici (54%), la sicurezza dei lavoratori (46%) e l'approvvigionamento sostenibile delle materie prime (50%).

E la visibilità è persino più ridotta nei processi di produzione contrattati. Questo potrebbe essere uno dei motivi per cui si osserva una crescente tendenza verso la rilocalizzazione o la reinternazionalizzazione della produzione: mentre tre anni fa il 71% degli intervistati affermava di aver fabbricato i propri prodotti in impianti di proprietà nel proprio Paese, si prevede che entro tre anni la percentuale arriverà al 78%.



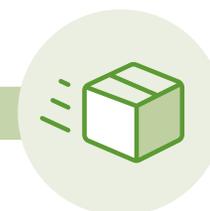
## Consegna e logistica: frutti a portata di mano

Potenzialmente, il processo di consegna e di logistica avrebbe rapidi successi nella riduzione delle emissioni e nell'aumento della sostenibilità, sia attraverso un maggiore uso della tecnologia per migliorare l'efficienza, sia assicurandosi che i partner aderiscano a pratiche più sostenibili. Ma anche qui il progresso è lento, il che può riflettere il tumulto dell'anno scorso e la crescente pressione per soddisfare le istanze di convenienza, velocità e prezzi bassi da parte dei clienti. Solo il 41% degli intervistati ha iniziato ad ampliare la propria rete di partner di consegna, per i quali il 53% ha fissato standard ambientali più rigorosi.

Per le aziende produttrici di beni di consumo è maggiore la probabilità di avere ampliato la rete di partner (51%) rispetto alla totalità del campione. Le aziende manifatturiere sono in leggero vantaggio rispetto

ad altri settori nell'impiego di soluzioni più avanzate, come la funzionalità di tracciamento dell'IoT per monitorare le spedizioni (46% contro il 39% del totale), o la tecnologia di pianificazione della logistica per ottimizzare gli itinerari (50% contro il 45% del totale).

Quali ostacoli impediscono di rendere più sostenibile questo processo di supply chain di grande visibilità? I dirigenti segnalano come problematiche primarie lo sconvolgimento dei modelli di distribuzione e la difficoltà di ottimizzare i percorsi. L'incremento delle vendite dirette ai consumatori rappresenta una sfida considerevole per le aziende di beni di consumo (32%) e farmaceutiche (27%), mentre la mancanza di visibilità è una sfida importante per le aziende di ingegneria (54% contro il 40% del totale).



## Manutenzione di prodotti e servizi post-vendita: sempre più importanti in un'economia circolare

Il servizio non finisce quando il prodotto arriva al consumatore finale. Le aziende guardano sempre più all'economia circolare, in cui i prodotti sono progettati per essere riciclati o riutilizzati. Sebbene questa filosofia abbia implicazioni a lungo termine per l'intera supply chain, il 57% degli intervistati afferma di pensare a come aumentare la sostenibilità dopo la vendita di un prodotto e il 65% di avere piani dettagliati nel tempo per aumentare la sostenibilità in questo processo. Finora, il 28% ha cambiato il proprio modello di business per aumentare la sostenibilità post-vendita. Davanti, troviamo le aziende del settore farmaceutico (38%), delle telecomunicazioni (37%) e dei beni di consumo (33%). Il cambiamento più comune del modello aziendale è stata l'inclusione di servizi e riparazioni nel costo del prodotto (60%), che possono allungarne il ciclo di vita e aumentare la soddisfazione del cliente.



## Parte IV: Soluzioni e tecnologia

I dirigenti devono destreggiarsi tra il gran numero di difficoltà e mandati dei processi di supply chain lungo l'intero ciclo di vita del prodotto, dalla progettazione al ritiro. Con gli occhi puntati su linee di prodotti diversificate e sostenibili e su costi più bassi, come possono raggiungere questi obiettivi rafforzando nel contempo le supply chain?



Le tecnologie nuove ed emergenti possono fornire risultati a lungo termine, senza tuttavia che i dirigenti trascurino tecnologie più tradizionali come il cloud e il mobile. Il cloud consente alle organizzazioni di aggregare dati da diverse fonti (tra cui i processi abilitati per mobile e IoT) per ampliare la visibilità, identificare potenziali inefficienze e prevenire interruzioni prima che si riversino a cascata lungo la supply chain.

Mobile e IoT possono consentire il tracciamento e il monitoraggio in tempo reale delle spedizioni, fornire aggiornamenti istantanei per rendere più efficiente il processo logistico e ridurre quindi le emissioni. I dati provenienti da queste fonti possono fornire informazioni al machine learning, alle torri di controllo o alle tecnologie di valutazione del ciclo di vita (LCA), creando un circolo virtuoso che migliora l'efficienza a monte e a valle della supply chain.

Al momento, pochi dirigenti utilizzano le tecnologie emergenti nei loro processi di supply chain, e il cloud, il mobile e l'Internet of Things sono le più diffuse. Non sorprende che la probabilità di utilizzare tecnologie più avanzate nei processi sia maggiore per le aziende high-tech rispetto ad altre; il machine learning è utilizzato dal 22% delle aziende nel settore manifatturiero, rispetto al 9% complessivo, e dal 29% dedicato alla manutenzione dei prodotti, rispetto al 10% del totale. L'energia (29%) e i beni di consumo (28%) sono in testa nell'uso dell'IoT nelle consegne (22% totale).

La maggior parte degli intervistati è concorde circa il fatto che la tecnologia li aiuta a raggiungere gli obiettivi di sostenibilità. Abbiamo chiesto agli intervistati quali sono i vantaggi specifici legati alla sostenibilità con l'uso di queste tecnologie. "Processi più efficienti" è stata una delle risposte più ricorrenti; specialmente per il cloud nelle fasi di consegna (il 65% l'ha indicato come un vantaggio) e nelle fasi di progettazione e pianificazione (73%). I dirigenti affermano inoltre di riscontrare una maggiore visibilità sui fornitori grazie all'uso di dispositivi mobili nelle fasi di progettazione e pianificazione (43%) e all'utilizzo di torri di controllo nel processo di consegna (52%).

La complessità dei processi è una pietra d'inciampo comune al raggiungimento degli obiettivi strategici e all'aumento della sostenibilità, e probabilmente il motivo per cui è il vantaggio più citato in relazione alla sostenibilità. Processi più efficienti possono essere sfruttati per creare prodotti e servizi più innovativi, ridurre il consumo di energia e soddisfare una serie di altri parametri. L'uso diffuso di queste tecnologie facilita inoltre la comunicazione e la collaborazione con fornitori e partner, e accresce la visibilità.

**Figura 6: Principali vantaggi della sostenibilità con tecnologie di base**



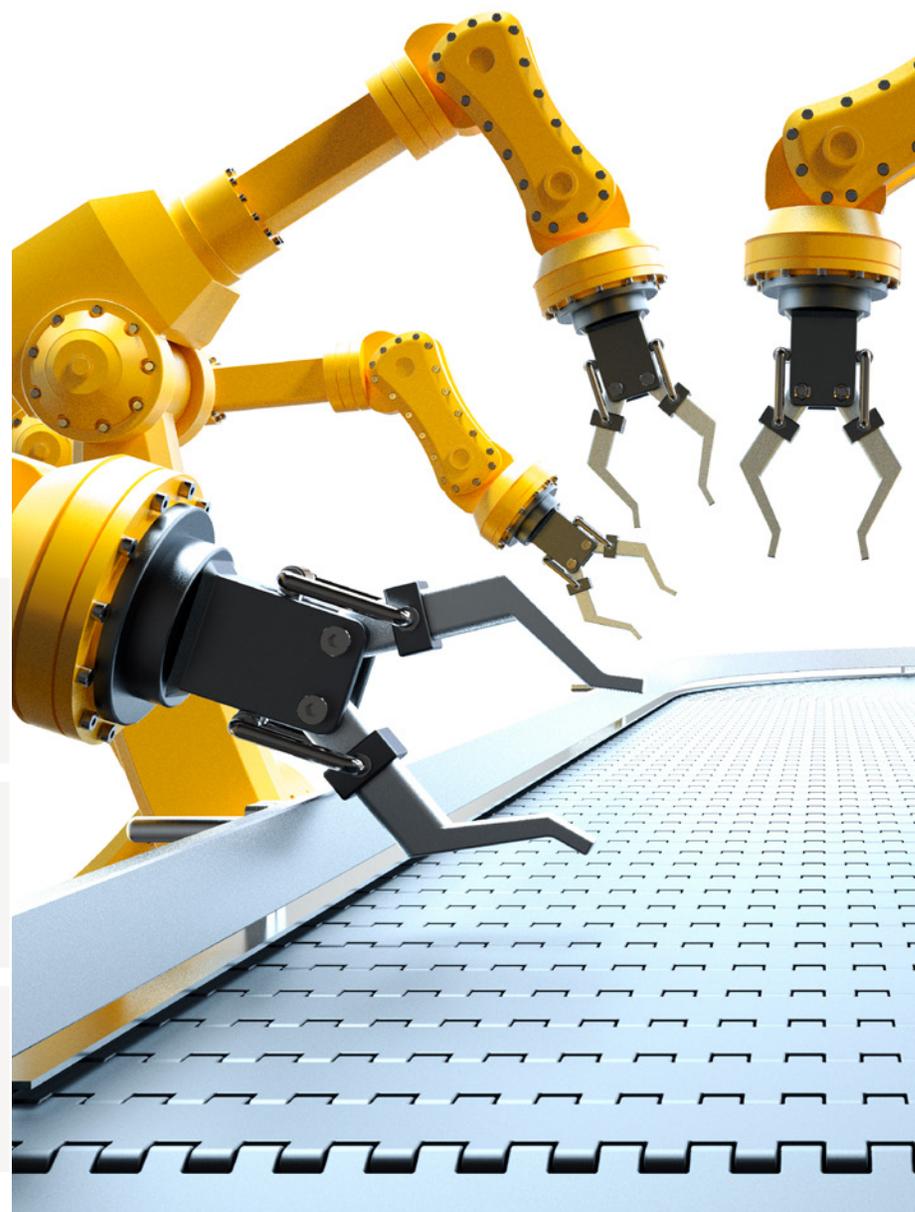
Il **cloud** è la tecnologia più comunemente utilizzata in tutti i processi della supply chain, tranne che nella produzione. Il principale vantaggio in termini di sostenibilità citato dagli intervistati è l'**aumento dell'efficienza dei processi** (circa due terzi riscontrano questo beneficio).



Il **mobile** è diffusamente adottato nelle fasi di pianificazione, progettazione, consegna e manutenzione. Tra i suoi principali vantaggi figurano **una maggiore visibilità sui fornitori** (il 43% riscontra questo vantaggio nella pianificazione) e **una maggiore efficienza dei processi** (il 42% trova questo vantaggio nella consegna).



L'**IoT** è la tecnologia più comunemente utilizzata nella **produzione**, ma è anche una tecnologia di punta nella progettazione e nella pianificazione, oltre che nei processi di manutenzione dei prodotti. Tre quarti riscontrano **una maggiore efficienza dei processi** grazie all'utilizzo dell'IoT nella produzione.



# La sostenibilità, buona per l'ambiente e per le imprese

L'aumento delle richieste dei clienti, l'innovazione di prodotti e servizi e un mandato più ampio in materia di sostenibilità hanno messo in difficoltà i dirigenti. In che modo possono rielaborare le supply chain e i processi complessi che hanno plasmato il mondo di oggi per rendere davvero sostenibili le loro aziende?

Il primo passo che i dirigenti devono compiere è accettare la realtà che la sostenibilità non può essere trattata come un ripensamento. Deve essere invece un fattore di peso nella strategia globale e ricoprire un ruolo integrale nelle attività quotidiane che

mantengono in funzione una supply chain, dalla progettazione alla dismissione. La cruda verità è che non intervenire sulla sostenibilità potrebbe far allontanare una vasta fetta di soggetti, tra cui azionisti e partner, oltre a dipendenti e clienti.



Poiché sono i dirigenti a rendere la sostenibilità un aspetto importante di ogni processo, consigliamo di adottare i seguenti approcci:

- **Creare una strategia a lungo termine** per cambiare il ruolo della sostenibilità in ogni processo della supply chain, dalla progettazione alla dismissione.
- **Acquistare eticamente i materiali** da organizzazioni che agiscono secondo pratiche sociali e umanitarie. Garantire pratiche e standard di lavoro equi in tutti i punti nodali della supply chain. Iniziare sottoponendo ad audit fornitori e subfornitori è un primo passo ideale.
- **Implementare una produzione sostenibile già in fase di progettazione e ingegneria**, supportata da dati pertinenti per tracciare, misurare e ridurre le emissioni lungo l'intero ciclo di vita del prodotto.
- **Effettuare consegne con processi e partner logistici che ottimizzano i carichi** per ridurre il chilometraggio, le emissioni e l'impronta di carbonio.
- **Utilizzare le risorse e le apparecchiature in modo efficiente dal punto di vista energetico** e sicuro per l'ambiente e la forza lavoro.



## Informazioni su SAP

La strategia SAP è aiutare ogni azienda a operare come un'impresa intelligente. In qualità di leader di mercato per il software applicativo aziendale, SAP aiuta le aziende di qualsiasi dimensione e di tutti i settori a operare al meglio. Le nostre tecnologie di machine learning, Internet of Things (IoT) e analisi avanzata trasformano le aziende in imprese intelligenti. SAP aiuta le organizzazioni ad acquisire una conoscenza approfondita dell'azienda e a promuovere la collaborazione, incentivandole a stare al passo con la concorrenza. La nostra suite end-to-end di applicazioni e servizi permette a clienti aziendali e pubblici di 25 settori in tutto il mondo di operare con redditività e di adattarsi costantemente. Con la sua rete globale di clienti, partner, dipendenti e thought leader, SAP aiuta il mondo a funzionare meglio e migliora la vita delle persone. Per maggiori informazioni, visita [il sito www.sap.com](http://www.sap.com).

## Informazioni su Oxford Economics

Oxford Economics è leader nelle previsioni globali e nell'analisi quantitativa. La nostra base di clienti in tutto il mondo comprende più di 1.500 gruppi internazionali, istituti finanziari, organizzazioni governative e università. Abbiamo sede a Oxford e uffici in tutto il mondo, dove lavorano 400 dipendenti tra cui 250 economisti e analisti. Grazie ai nostri strumenti analitici e ai nostri modelli economici e di settore globali (i migliori della categoria) abbiamo una capacità senza pari di prevedere le tendenze di mercato e di valutarne l'impatto economico, sociale e aziendale.

## Metodologia

Oxford Economics e SAP hanno inviato un'indagine quantitativa a 1.000 dirigenti all'inizio del 2021. Tutti gli intervistati influenzano (53%) le decisioni in materia di sostenibilità o ne sono responsabili (47%).

### Settori



### Volume del fatturato



### Geografia

Gli intervistati risiedono in Nord America (25%), Sud America (11%), Europa (32%) e Asia-Pacifico (32%).

### Funzioni

Tra le funzioni degli intervistati figurano: pianificazione della supply chain (36%); ricerca e sviluppo/progettazione/ingegneria (22%); produzione (20%); manutenzione e gestione dei beni fisici (13%); logistica e trasporti (9%).

#### OXFORD

Abbey House, 121 St Aldates  
Oxford, OX1 1HB, UK  
Tel: +44 1865 268900

#### LONDRA

4 Millbank  
Westminster  
London, SW1P 3JA  
+44 (0)20 3910 8000

#### BELFAST

Lagan House, Sackville Street  
Lisburn, BT27 4AB, UK  
Tel: +44 2892 635400

#### NEW YORK

5 Hanover Square, 8th Floor  
New York, NY 10004, USA  
Tel: +1 (646) 503 3050

#### FILADELFIA

303 Lancaster Avenue  
Suite 2e  
Wayne, PA 19087, USA  
Tel: +1 (610) 995 9600

#### SINGAPORE

6 Battery Road  
#38-05  
Singapore 049909  
+65 6850 0110

#### PARIGI

70 avenue Kléber  
75116 Paris, France  
+33 (0)1 78 91 50 52

email: [mailbox@oxfordeconomics.com](mailto:mailbox@oxfordeconomics.com)

[www.oxfordeconomics.com](http://www.oxfordeconomics.com)