

Il Digital Procurement made in Italy

di Paolo Pasini, Giuseppe Stabilini*

Negli ultimi anni, il processo di cambiamento dovuto dalla disponibilità di nuove e più evolute tecnologie ha portato molti processi aziendali a subire mutamenti secondo una logica digital. Il procurement rientra tra questi, con diverse tecnologie che, dagli anni Duemila, hanno migliorato e modificato le logiche di gestione delle fasi del processo di acquisto (1). Si pensi in tal senso alle tecnologie di eSourcing come le *electronic reverse auction* o i *supplier portal*.

In anni recenti, l'espressione «digital procurement» ha condensato in un unico concetto tutti gli investimenti, gli approcci e le tecnologie in grado di supportare i processi di acquisto e le relazioni di fornitura.

La ricerca quantitativa *Digital Procurement. Lo stato dell'arte in Italia* svolta da SDA Bocconi School of Management con il supporto di SAP Ariba e Accenture, focalizzata sulle aziende di grandi dimensioni, descrive in modo completo lo stato dell'arte del digital procurement in Italia (2).

LA VISION SULLE NUOVE TECNOLOGIE DIGITALI

Ai fini della ricerca sono state selezionate le nuove tecnologie che, dall'analisi della letteratura e da casi aziendali pubblicati, sono state indicate come



* **Paolo Pasini** è Associate Professor of Practice di Information Systems presso SDA Bocconi School of Management e Professore a contratto di Sistemi Informativi presso l'Università Bocconi. **Giuseppe Stabilini** è Associate Professor of Practice di Procurement & Supply Management presso SDA Bocconi School of Management.

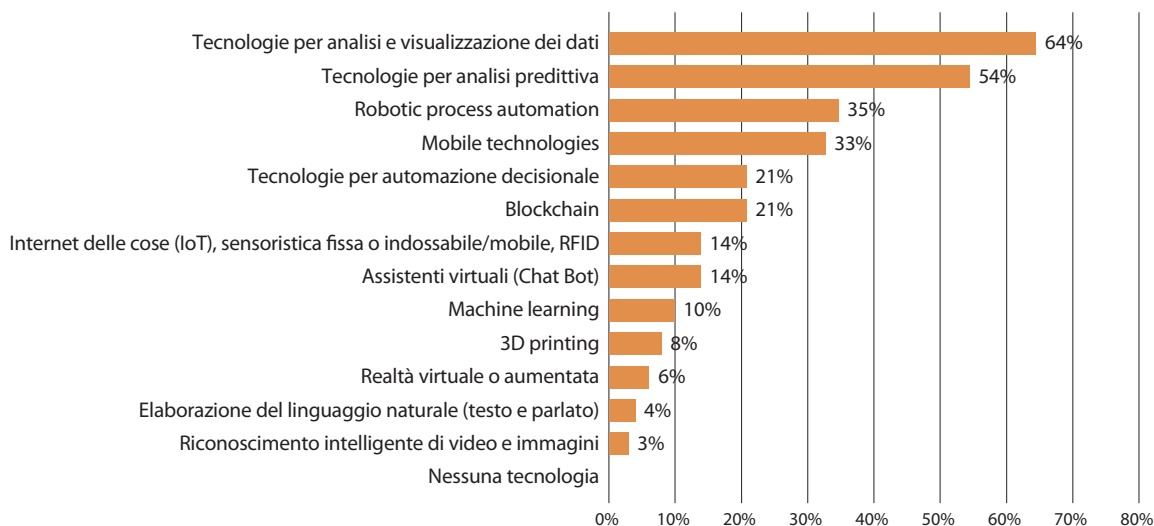
di maggior impatto sui processi di procurement e di supply chain management nei prossimi 5 anni (3). Ne risultano 13 di interesse per la ricerca.

I risultati (Figura 1) evidenziano come le data analytics più o meno sofisticate, come analisi descrittiva e visualizzazione dati e analisi predittiva, sono indicate come le più impattanti dalla maggioranza dei CPO (rispettivamente al 64 e al 54 per cento). Grandi novità si presentano anche nelle analitiche meno sofisticate, più descrittive, con nuove tecniche di navigazione nei dati, di story telling e di visualizzazione grafica più intelligente dei dati. Le analitiche predittive sono spesso associate a nuove tecnologie di machine learning, che nel campione vengono indicate dal 10 per cento delle aziende. L'ambito dell'automazione dei processi operativi riconducibile alle *robotic process automation* (RPA) è

citato dal 35 per cento del campione. Risulta certamente sotto osservazione, ma ancora deve trovare un suo chiaro posizionamento in azienda essendo una combinazione di tecnologie da un lato abbastanza mature (come i *workflow automation tool*) e dall'altro in fase di maturazione (come il riconoscimento intelligente del linguaggio naturale o di video e immagini).

La blockchain (21 per cento) e il gruppo di tecnologie riconducibili all'internet delle cose (14 per cento) vengono indicate come tecnologie importanti, anche se con un impatto inferiore alle precedenti. Le altre nuove tecnologie che completano la lista sono ritenute meno di impatto. Questo dato è riconducibile sia a una reale minore efficacia in ambito procurement, sia a una certa immaturità della loro applicazione in azienda, più che a un'immaturità intrinseca alla tecnologica.

FIGURA 1 | LE TECNOLOGIE A MAGGIOR IMPATTO SUL PROCUREMENT E SUL RUOLO DEL BUYER NEI PROSSIMI 5 ANNI



Il campione della ricerca

Il target della ricerca è composto da aziende operanti in Italia come azienda singola, headquarter di gruppo, business unit italiana o divisione di business, e con un fatturato medio annuo maggiore ai 400 milioni di euro. La popolazione è stimata in circa 650 realtà. La ricerca ha raccolto 101 questionari (15 per cento circa della popolazione identificata) di aziende conformi alle caratteristiche ricercate. Si stima un fatturato totale annuo del campione di 257 miliardi di euro, corrispondente a circa il 13 per cento del PIL italiano (dato del 2018).

Il rispondente è nella maggioranza dei casi un CPO o un suo diretto riporto. Le aziende appartengono a diverse industrie, con un fatturato che polarizza il campione sulla dimensione bassa (400-800 milioni di euro, 35 per cento) e alta (maggiore di 3.2 miliardi di euro, 32 per cento). La percentuale di acquistato sul fatturato si distribuisce equamente nel campione, mentre il numero di FTE operanti nel procurement vede una larga parte del campione con 10-50 FTE. Infine, le aziende del campione sono in gran parte headquarter (48 per cento) o aziende singole (26 per cento). La direzione acquisti opera nella maggior parte dei casi nella struttura centrale (azienda singola o headquarter di gruppo). Solo nei casi di divisione di business unit o di divisione Italia la direzione acquisti opera a livello periferico. Le analisi che seguono hanno evidenziato come alcune caratteristiche del campione, come dimensione aziendale o settore di appartenenza, non spiegano in modo significativo le scelte condotte. Questo a evidenziare un fenomeno ancora in fase di sviluppo e strutturazione, indipendente da dinamiche specifiche di industry.

Passando dalla vision a 5 anni allo stato attuale dell'arte la situazione cambia radicalmente (Figura 2), ribadendo ancora una volta che il valore atteso da queste tecnologie viene spostato nel futuro, a 3 o 5 anni.

Si può immaginare una maggiore continuità di crescita rispetto a quanto è presente oggi per le tecnologie di analisi e visualizzazione dati (73 per cento delle aziende già oggi utilizza queste tecnologie a fronte di un 64 per cento che le giudica in ulteriore diffusione nei prossimi 5 anni). Le tecnologie sono mature e le innovazioni incrementali miglioreranno in tutti gli ambiti aziendali. A questo gruppo appartengono anche le mobile technologies e le tecnologie per l'automazione decisionale.

Altre tecnologie, viceversa, propongono uno sviluppo completamente diverso.

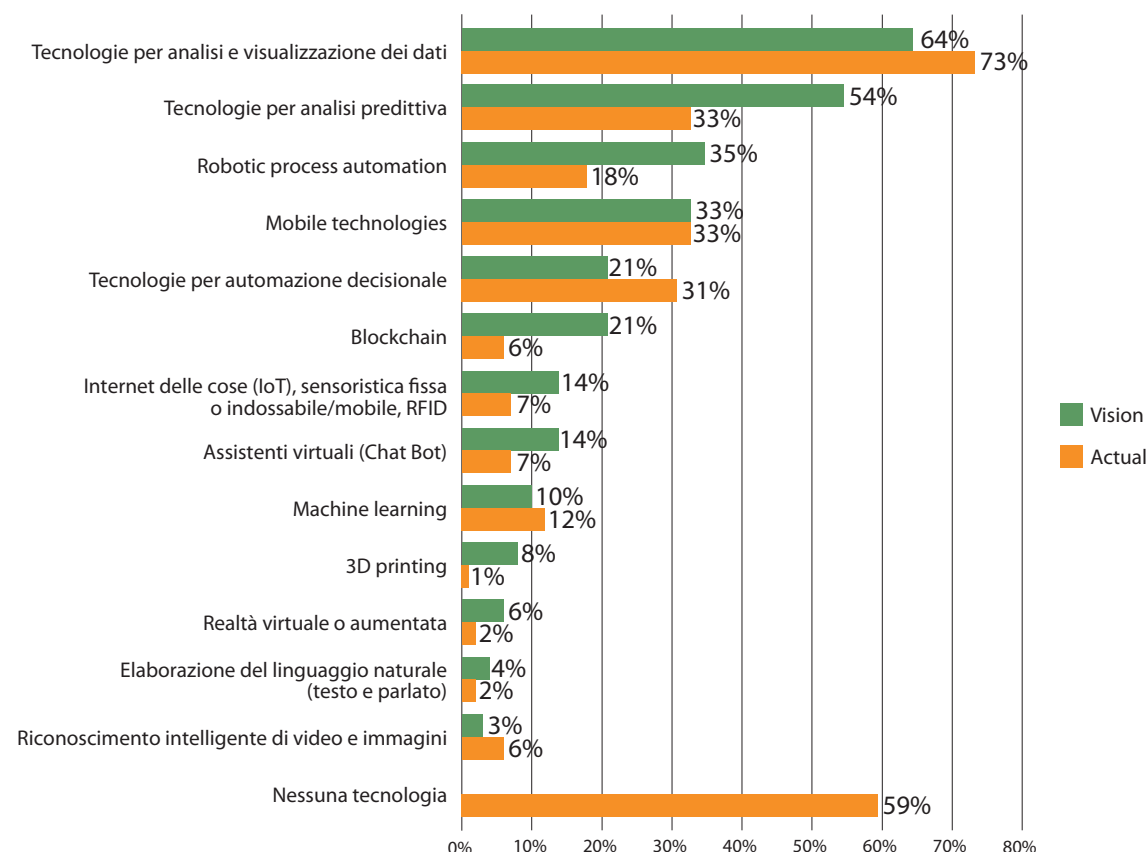
Le robotic process automation e le tecnologie per l'analisi predittiva vedono un gap tra vision e actual, ma denotano già una diffusione significativa, anche osservando nel dettaglio le percentuali di progetti in fase di studio o di analisi/test. Il gap verrà colmato in breve tempo, grazie sia agli investimenti di chi offre le tecnologie, sia alla conoscenza delle stesse da parte delle imprese.

Un discorso diverso deve essere fatto per altre tecnologie, dove il gap è egualmente presente ma a fronte di un limitato impiego attuale. La blockchain è indicata come tecnologia di alto impatto (21 per cento del campione) mentre a oggi solo il 6 per cento delle aziende la impiega, senza alcun progetto futuro. Si tratta di un gap molto significativo.

Infine, IoT, assistenti virtuali (chat bot), machine learning e 3D printing non trovano ancora un chiaro posizionamento nelle vision future, tantomeno nell'adozione attuale. Infine, poco spazio è riservato, né oggi né in futuro, a due ambiti tecnologici dell'intelligenza artificiale che potrebbero avere maggiore diffusione in futuro: il riconoscimento del linguaggio, delle immagini e dei video, la cui applicazione sarebbe auspicabile soprattutto nell'automazione di alcune fasi documentali del processo di procurement.

Il 59 per cento dei rispondenti ha condotto progetti digital senza nessuna nuova tecnologia. Questo significa che più della metà del campione di aziende che fino a oggi ha approcciato la digitalizzazione (o l'informaticizzazione) l'ha fatto con le sole soluzioni applicative software dedicate al procurement (ERP, pacchetti ver-

FIGURA 2 | NUOVE TECNOLOGIE: UN CONFRONTO VISION E ACTUAL



ticali o soluzioni custom), in modalità più tradizionale on-premise o in modalità più moderna con cloud/SaaS, quindi senza integrare le nuove tecnologie digitali sopra menzionate. Tuttavia, come visto nella Figura 1, tutte le imprese del campione sono d'accordo nell'immaginare una qualche forma di evoluzione delle nuove tecnologie digitali proposte, che quindi con ogni probabilità si svilupperanno in modalità integrata (*embedded*) alle soluzioni applicative per il procurement, sia ERP, sia pacchetti verticali.

I PROGETTI DI DIGITAL PROCUREMENT

Durante la ricerca *Digital Procurement* si sono raccolti dati di 618 progetti di digital procurement. Il processo di acquisto è stato suddiviso in 5 fasi e 16 sotto-fasi o ambiti (Figura 3).

La visione per fasi permette di apprezzare sia la diffusione sia lo stato attuale dei progetti di digital procurement (Figura 4). In generale, tutte le fasi sono coperte, con particolare menzione per la fase di Source to contract dove, in media, il 60 per cento delle aziende

FIGURA 3 | IL PROCESSO DI ACQUISTO DEI DATI DEI PROGETTI DI DIGITAL PROCUREMENT

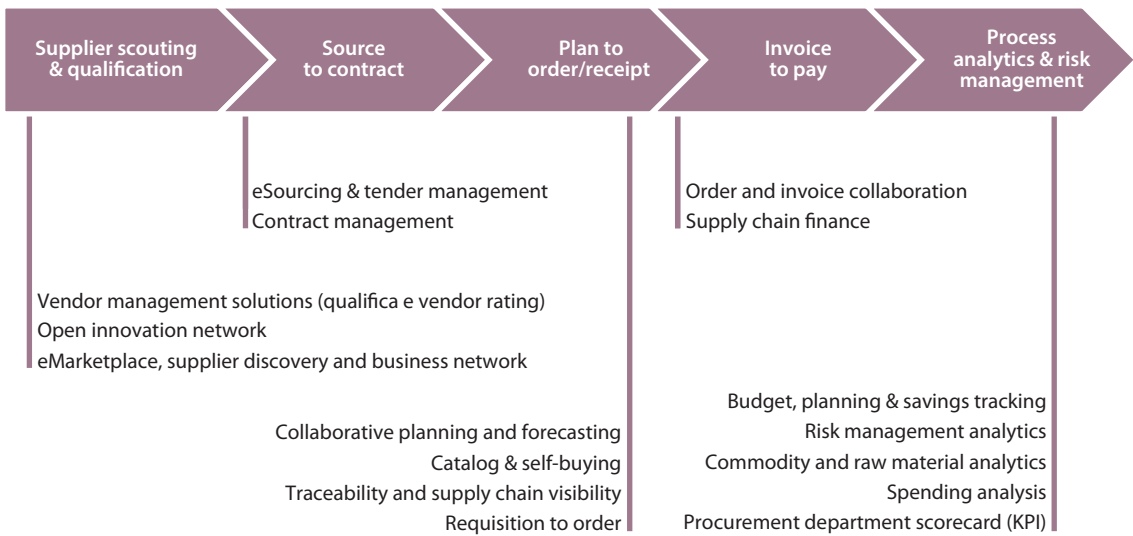
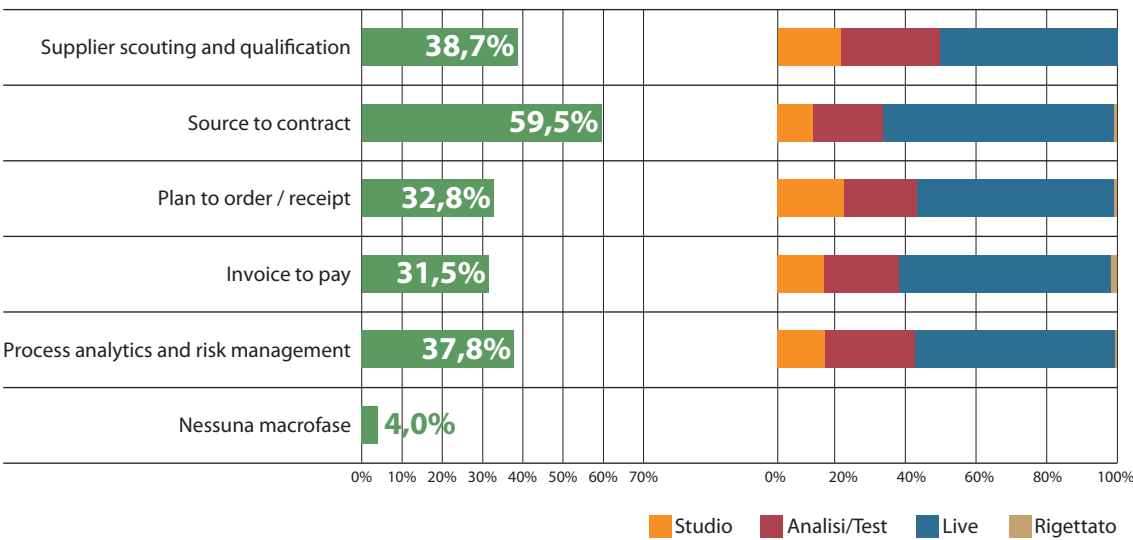


FIGURA 4 | I PROGETTI DIGITAL: LE MACRO-FASI INTERESSATE



dichiara di aver svolto attività negli ambiti sottostanti. La stessa fase è caratterizzata da oltre il 60 per cento dei progetti live, mentre la fase di Supplier scouting and qualification è quella con la maggior quota di progetti in fase di studio e di analisi/test.

Analizzando gli ambiti interessati dai progetti di digital procurement (Figura 5) si nota come vi sia una forte polarizzazione delle aziende del campione: l'ambito più interessato è il Vendor management solutions (qualifica e vendor rating), dove il 77 per cento delle aziende del campione ha avviato progetti digital, per circa il 60 per cento già operativi.

Anche i due ambiti relativi al Source to contract, ovvero eSourcing e Tender management e contract management denotano una copertura nel 62 e 65 per cento dei casi. Il primo dei due ambiti è anche quello con il maggior numero di progetti live, quasi l'80 per cento.

Gli ambiti spending analysis e procurement department scorecard (KPI) sono implementati in circa il 50 per cento delle aziende. Si tratta di attività fondamentali per la capacità della direzione acquisti di monitorare e indirizzare le proprie decisioni e risorse. In passato, e in aziende di più piccola dimensione, queste

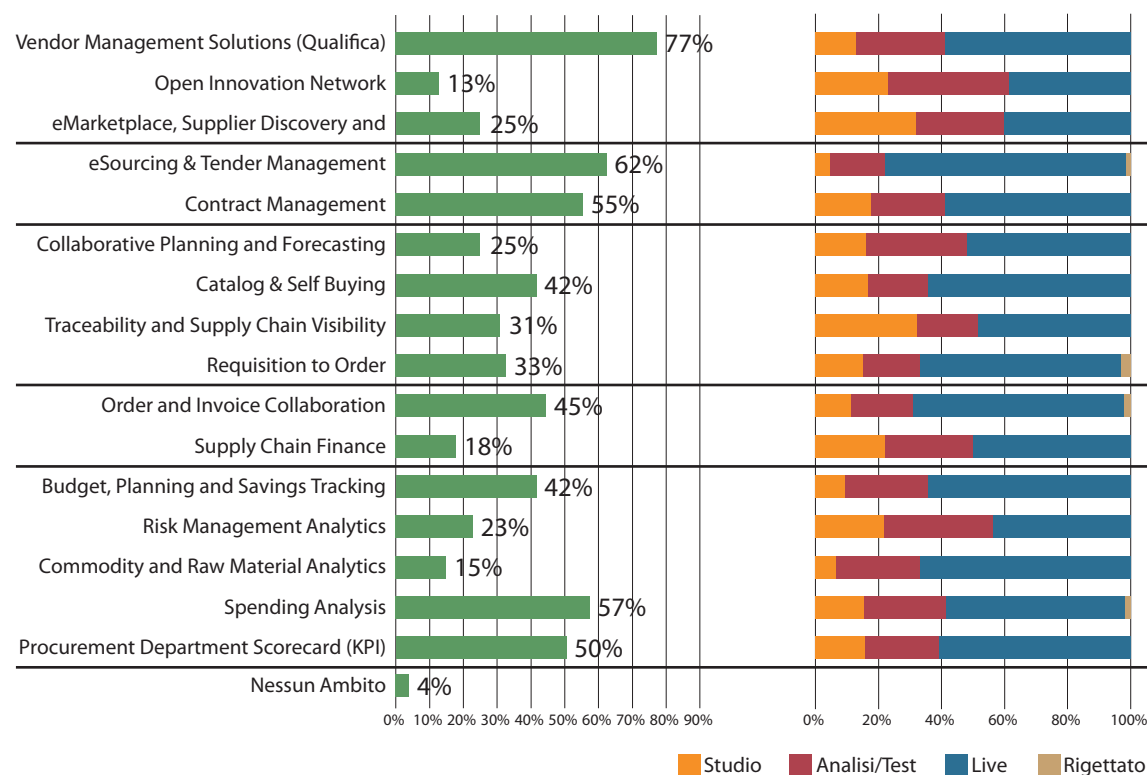
attività si sono svolte con complessi fogli di calcolo, operati attraverso delicate integrazioni con l'ERP e inputazioni manuali.

Alcuni ambiti sembrano essere di scarso interesse. In particolare, open innovation network, supply chain finance, commodity and raw material analytics mostrano percentuali inferiori al 15 per cento. Si tratta in molti casi di processi critici solo per particolari aziende o particolari settori, risultando così di scarso interesse se osservati sul dato medio.

I dati mostrano come la direzione acquisti sia molto legata agli ambiti classici di responsabilità, mentre la visione *end-to-end* del processo la dovrebbe vedere impegnata in investimenti anche in altri ambiti, oltre l'ordine e il contratto.

Per quanto riguarda la governance dei progetti, le aziende del campione si avvicinano al digital dal centro, ovvero la maggioranza dei progetti è condotto dalla struttura centrale, sia essa quella della singola azienda o dell'*headquarter* di gruppo. Le divisioni aziendali che hanno partecipato alla ricerca mantengono un'autonomia nei progetti, molto marcata nel caso di divisione di business, dove il 72 per cento dei progetti è gestito in periferia.

FIGURA 5 | I PROGETTI DIGITAL: GLI AMBITI INTERESSATI



I progetti di digital procurement sono stati classificati secondo due criteri distinti (per approfondimenti si veda il box):

- quelli che hanno come obiettivo prevalente l'efficienza o l'efficacia, o un mix delle due;
- quelli che intervengono prevalentemente sul modello operativo esistente oppure su un nuovo modello operativo.

Incrociando i due criteri si ottiene un'interessante classificazione dei progetti: Reshape, Expand, Plug-in, Optimize, Balance.

Dal punto di vista del risultato ricercato e conseguito, prendendo come riferimento il piano cartesiano della Figura 6 i progetti si collocano su tutto lo spettro di punteggio tra 0 e 100, confermando come le tecnologie digitali siano orientate sia a obiettivi di efficacia sia di efficienza. In riferimento al modello operativo, le tecnologie sono decisamente più orientate a una revisione e un'innovazione dei modelli operativi (i due quadranti sopra l'asse delle ordinate rappresentano infatti la maggioranza del campione), facilitando quindi un reale cambiamento dei processi e non solo una pura e semplice digitalizzazione. I dati evidenziano come i progetti siano prevalentemente associati all'introduzione di un nuovo modello operativo, che necessariamente coinvolge sia le persone, sia l'organizzazione.

I progetti Expand rappresentano il 37,5 per cento del campione e sono caratterizzati dal focus su efficacia e nuovo modello operativo. Si tratta di progetti che cercano di fare leva sulle nuove tecnologie per migliorare l'efficacia del procurement e ottenere migliori performance sotto diversi profili (costo di acquisto, qualità, servizio) introducendo un nuovo modello operativo, come organizzazione o modelli decisionali diversi dal passato.

I progetti Reshape rappresentano il 20,2 per cento del campione e offrono una chiave di lettura diversa rispetto agli obiettivi: cercano di migliorare l'efficienza, ridurre le risorse dedicate al procurement attraverso la combinazione tecnologia e nuovo modello operativo.

Nella parte bassa, i progetti Plug-in (5,7 per cento) descrivono l'implementazione di una nuova tecnologia senza la necessità di modificare radicalmente il modello operativo sottostante. Questi progetti sono interessanti dal punto di vista tecnologico e di modello decisionale. La tecnologia si inserisce in un processo già consolidato, andando a supportare la capacità del buyer di migliorare le performance senza modificare il contesto di processo. In questo momento rappresentano la minoranza, facendo da contraltare ai progetti simili negli obiettivi del gruppo Expand.

I progetti Optimize rappresentano il 16,7 per cento del campione e vogliono introdurre elementi digital per ottenere efficienza senza andare a modificare il mo-

dello operativo. Sono degli ottimizzatori, sostituendo le risorse con la tecnologia. Questi sono i progetti che nel medio termine potrebbero avere più impatto sulla struttura di FTE aziendale e della funzione acquisti.

L'ultimo gruppo è rappresentato dai progetti Balance, il 19,9 per cento del campione. Sono i progetti più sfidanti, perché hanno nel mix di obiettivi (efficienza *vs* efficacia) o di modello operativo (esistente o nuovo) un elemento di complessità nella progettazione e nella implementazione. Rappresentano le applicazioni digital più critiche sia nei risultati, sia nel bilanciamento di cambiamento che comportano.

LE SOLUZIONI SOFTWARE UTILIZZATE

I software applicativi sono stati classificati sia per tipo di soluzione, sia per modalità di utilizzo (4). Per quanto riguarda il tipo di soluzione, sono state identificate le seguenti opzioni:

- soluzione ERP (suite software di mercato);
- soluzione verticale (pacchetto software di mercato);
- soluzione custom (su specifiche della funzione procurement aziendale).

Per le modalità di utilizzo sono state considerate le soluzioni software on-premise (licenze d'uso e progetto

I criteri di classificazione dei progetti digital procurement

Il primo criterio di classificazione considera tutti quei progetti che mixano efficienza ed efficacia. Per efficienza si intende la capacità di svolgere determinate attività operative, così come la presa di certe decisioni in ambito procurement, con il minor numero di risorse impiegate (minori risorse umane, minore tempo); per efficacia si intende la capacità di svolgere le attività operative o la presa di decisioni in ambito procurement con un livello di output migliore (maggiore razionalità, migliore governo dei fattori che incidono sulla decisione, migliori performance come costo di acquisto, lead time e qualità).

Il secondo criterio di classificazione considera tutti quei progetti che mixano il modello operativo esistente con un nuovo modello operativo. Per modello operativo esistente si intende la capacità di svolgere le attività seguendo il modello operativo e le logiche attualmente impiegate dall'azienda. Per nuovo modello operativo si intende la capacità di svolgere le attività introducendo un nuovo modello operativo e nuove logiche in grado di governare informazioni, attività e decisioni con modalità innovative non presenti in azienda in passato.

di implementazione tradizionale) e le soluzioni in cloud (che mettono a disposizione il software applicativo in modalità «as a Service» - SaaS – con subscription e canoni di utilizzo che includono infrastrutture/delivery/software upgrade gestiti in toto dal cloud provider).

Osservando in Figura 7 le soluzioni applicative utilizzate per la copertura delle varie fasi del processo di

procurement, la soluzione in cloud è sensibilmente la maggiore, con il 58,7 per cento dei progetti. Inoltre, questa modalità di impiego è associata quasi unicamente a soluzioni verticali di mercato (40 per cento dei progetti). Le scelte di copertura dei processi con soluzioni custom (17,5 per cento) e ERP (14,9 per cento) si equiparano negli approcci più tradizionali On-Premise.

FIGURA 6 | LA MAPPA DEI PROGETTI DIGITAL PROCUREMENT

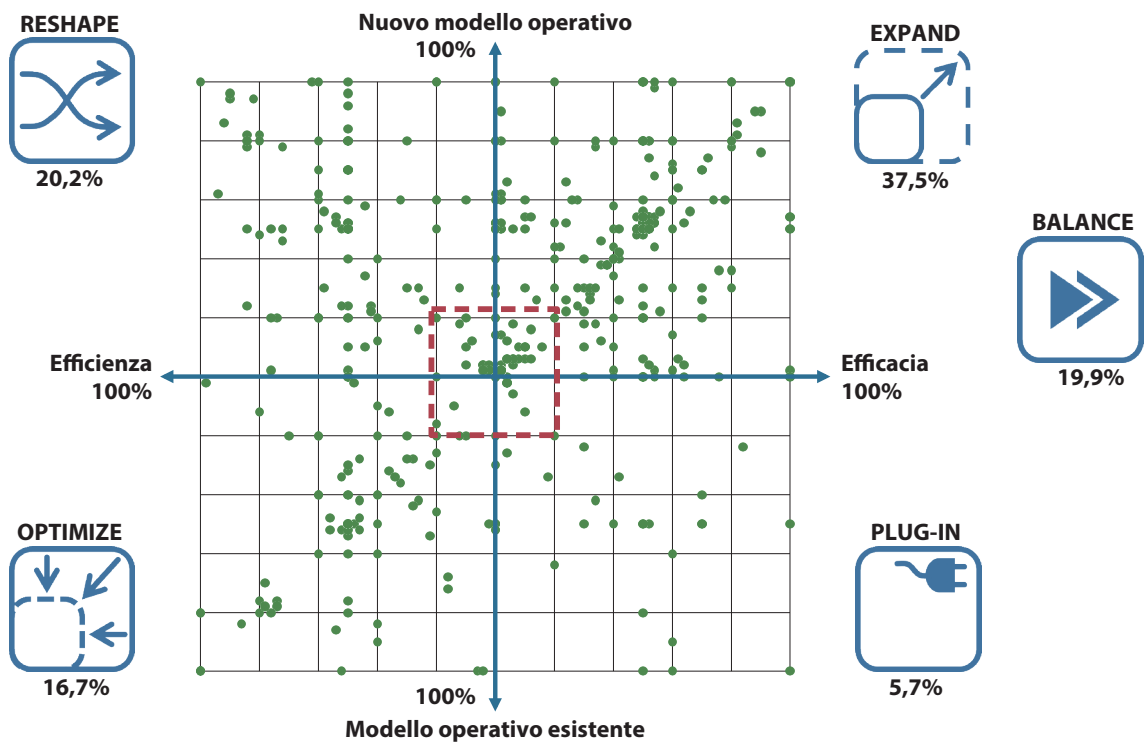


FIGURA 7 | LA SOLUZIONE SOFTWARE IMPIEGATA: MODALITÀ DI UTILIZZO E SOFTWARE APPLICATIVO (DATI IN PERCENTUALE SUL NUMERO DI PROGETTI DI DIGITAL PROCUREMENT).

SW applicativo	ERP	Verticale	Custom	Grand total
Modalità di utilizzo				
On-Premise	14,9%	8,9%	17,5%	41,3%
Cloud	9,4%	40,1%	9,2%	58,7%
Grand total	24,3%	49,0%	26,7%	100,0%

In generale, sembra evidente che la relativa maggior sofisticazione dei processi di procurement delle medio-grandi imprese osservate trova una più adeguata copertura funzionale con soluzioni verticali specializzate che non con soluzioni più generaliste come i moduli interni dei sistemi ERP. Tra queste soluzioni verticali la modalità in cloud è la più diffusa.

Viceversa, nell'On-Premise le soluzioni verticali presentano una percentuale relativa minore, probabilmente a causa dell'inerzia dei sistemi ERP implementati in passato in modo tradizionale. A fronte di un probabile gap funzionale, i moduli ERP beneficiano di un maggior grado di integrazione con gli altri sistemi amministrativo-gestionali.

Analizzando la distribuzione delle soluzioni software impiegate per singolo ambito, si possono individuare alcuni trend precisi. Le fasi di sourcing vedono prevalere la scelta dei verticali cloud, con la loro forte specializzazione sul mondo acquisti. Le fasi più legate ai processi amministrativi (ordini, fatture, pagamenti) vedono un maggiore impiego (rispetto al quadro generale) di ERP On-Premise. Questa soluzione, nativamente integrata con il gestionale, offre notevoli vantaggi se la si osserva anche dal punto di vista di altre funzioni (amministrazione e finanza, controllo di gestione). I custom On-Premise vengono impiegati per alcune attività speciali: open innovation network, budget, planning and savings tracking, commodity and raw materials analytics, procurement department scorecard (KPI), ambiti dove ogni azienda progetta e disegna il proprio modello operativo e necessita, così,

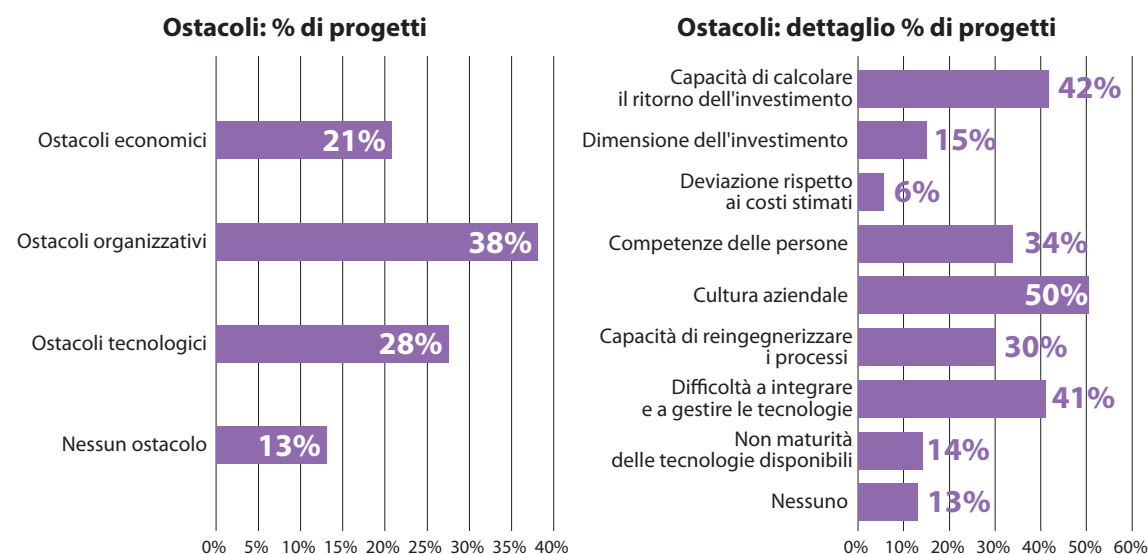
del massimo grado possibile di personalizzazione dello strumento.

I progetti digital procurement sono sempre svolti con l'impiego delle nuove tecnologie, in prospettiva sempre più integrati con le soluzioni applicative gestionali. Solo il 29 per cento dei progetti è stato condotto mediante l'utilizzo dei soli applicativi software.

GLI OSTACOLI RISCONTRATI NEI PROGETTI DIGITAL PROCUREMENT

Le aziende che hanno intrapreso progetti di digital procurement dichiarano che nel 38 per cento dei casi gli ostacoli di tipo organizzativo sono stati i principali, mentre gli ostacoli economici (21 per cento) e quelli tecnologici (28 per cento) hanno inciso in misura minore (Figura 8). Questo dato conferma i risultati di altre ricerche sottolineando quanto nei progetti digital siano rilevanti le tematiche relative a persone/skill, cultura e processi (5). Entrando nel dettaglio degli ostacoli incontrati nei processi di digitalizzazione del procurement, la cultura aziendale è citata nella metà dei progetti (50 per cento) come elemento di attenzione e potenzialmente fonte di insuccesso del progetto stesso. La capacità di calcolare il ritorno dell'investimento (42 per cento dei progetti) e la difficoltà a integrare e a gestire le nuove tecnologie (41 per cento dei progetti) sono gli altri due elementi di maggior criticità. Il primo è un *evergreen* quando si parla di investimenti tecnologici. Si tratta di un tema complesso, spesso banalizzato attraverso stime più o meno realistiche di impatti su efficienza e FTE. In realtà questo ostacolo

FIGURA 8 | GLI OSTACOLI AI PROGETTI DI DIGITAL PROCUREMENT



rappresenta anche un momento di crescita dell'organizzazione, con acquisti e IT che devono condividere visioni, competenze e valutazioni.

Minoritari quanti dichiarano la maturità delle tecnologie come ostacolo tecnologico principale (14 per cento), un dato coerente col fatto che le maggiori tecnologie oggi più utilizzate nella digitalizzazione del processo di procurement sono effettivamente molto mature (le tecnologie per la analisi e visualizzazione dei dati) o mature (le tecnologie di analisi predittiva e le *mobile technologies*).

GLI INDICI DI DIGITAL PROCUREMENT

Al fine di sintetizzare le analisi condotte, si è costruito un modello per indici in grado di riassumere le caratteristiche di ciascuna azienda partecipante al progetto di ricerca.

Il Digital Procurement Index (Figura 9) si compone di tre profili di misura:

- **coerenza:** misura del grado di allineamento tra la mappa delle priorità e la mappa dei progetti di digital procurement, entrambi sviluppate come diagramma cartesiano di punti. L'indice descrive così la vicinanza o distanza tra i punti dei due insiemi;
- **copertura:** misura del grado di digitalizzazione degli ambiti all'interno dei processi di acquisto. L'indice è calcolato tenendo conto sia del numero di ambiti oggetto di progetti digital sul totale dello schema proposto, sia dello stato del progetto (fase iniziale, di analisi e test o pienamente live).
- **maturità:** misura del grado di adozione della singola

azienda delle più diffuse nuove tecnologie identificate nel progetto di ricerca. Sono state prese a riferimento le 8 nuove tecnologie che hanno superato la soglia del 10 per cento nella vision di impatto a 5 anni.

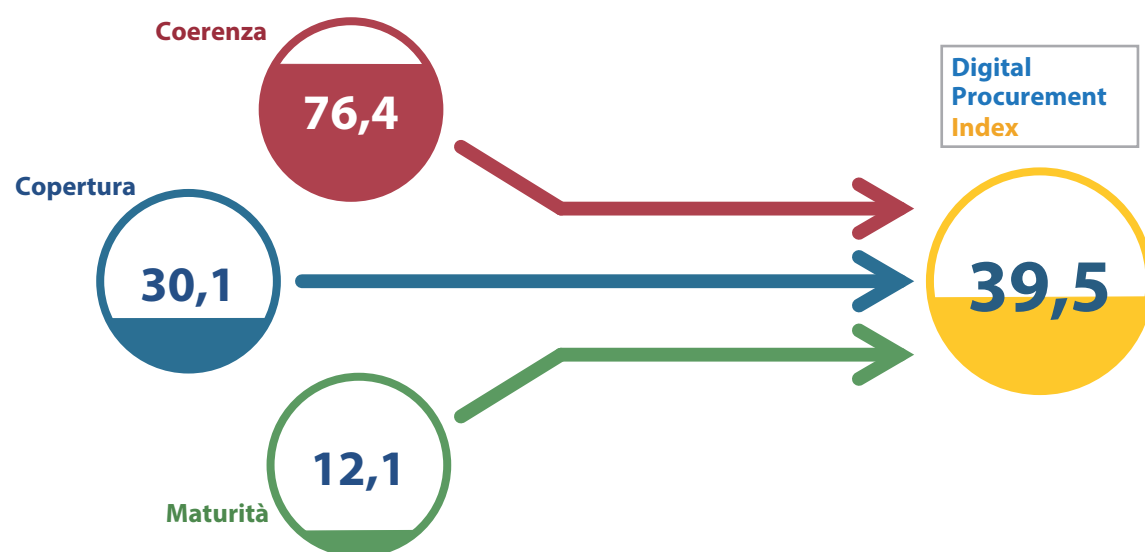
Il campione evidenzia come la coerenza sia molto alta per gran parte delle aziende (76,4 in una scala da 1 a 100). Il digital interpreta pienamente la direttrice di evoluzione della direzione acquisti, con un ruolo importante in tutte le strategie di evoluzione e crescita del procurement. Questo non significa che il digital sia l'unica leva, ovviamente.

Il grado di copertura risulta medio, con molte realtà che dichiarano una digitalizzazione di pochi ambiti (30,1 in una scala da 1 a 100). Le aziende selezionano e si focalizzano sugli ambiti critici per la singola realtà o per lo specifico settore. Risultando non critica la dimensione dell'investimento, la copertura bassa è da associare alle difficoltà organizzative, alla difficoltà di valutazione e gestione dei progetti digital, alla necessità di coinvolgere diversi attori (IT aziendale e fornitori), processi non semplici soprattutto per imprese di grande dimensione.

La maturità del campione di ricerca è molto bassa (12,1 in una scala da 1 a 100). Tuttavia, alcune realtà dimostrano che l'adozione diffusa delle tecnologie è possibile e questo dato può essere interpretato in diversi modi.

In primo luogo potrebbe essere associato al ciclo di sviluppo delle nuove tecnologie. Come visto, molte tecnologie dimostrano un'elevata potenzialità associata oggi a un forte gap di adozione. In secondo luogo, mol-

FIGURA 9 | DIGITAL PROCUREMENT INDEX: UNA VISIONE DI INSIEME. DATO MEDIO.



ti progetti di digital procurement sono stati effettuati senza l'impiego, per ora, delle nuove tecnologie ma sfruttando le potenzialità di diverse soluzioni software applicative (moduli ERP, verticali o custom). Questo approccio descrive un processo di digitalizzazione che richiede una piattaforma di sistema (i software applicativi) che possa poi diventare, in una fase successiva, il supporto alla integrazione di nuove tecnologie. Infine, le piattaforme cloud ampiamente diffuse rappresentano un'importante porta di ingresso per le nuove tecnologie, non tanto per le funzionalità più o meno sofisticate che mettono a disposizione, quanto per la loro naturale capacità di integrarsi con le nuove tecnologie digitali e con gli ecosistemi digitali esterni.

Il Digital Procurement Index rappresenta la sintesi in media dei tre indici (39,5).

LE SFIDE PER IL CHIEF PROCUREMENT OFFICER

L'analisi dei dati permette di sottolineare alcuni messaggi chiave emersi dalla ricerca.

Il cloud è la principale modalità di utilizzo dei software applicativi. I software verticali la più diffusa modalità di copertura dei processi di procurement. La combinazione di questi due elementi, che rappresenta il 40 per cento dei progetti di digital procurement raccolti, rappresenta una scelta di continua evoluzione e di forte specializzazione funzionale.

Le nuove tecnologie, pur rappresentando un'opportunità per l'azienda, non sono tutte egualmente rilevanti per il mondo procurement. Alcune delle tecnologie che avranno un alto impatto nei prossimi 5 anni sono già adottate da parte delle aziende del campione, altre lo saranno in modo progressivo e integrato, quasi nascosto, nelle soluzioni applicative per il procurement

(ERP, pacchetti verticali e custom). La loro diffusione nel mercato proseguirà in modo costante.

Il governo dei progetti di digital procurement è svolto a livello centrale, nell'*headquarter*. L'efficienza dall'implementazione delle nuove tecnologie a livello globale e la continua ricerca di soluzioni diffuse a tutti i livelli dell'azienda spingono verso un'elevata centralizzazione dei progetti, sia nella loro concezione, sia nella loro implementazione.

I progetti digital procurement coprono, indipendentemente dal settore di riferimento, molti ambiti *upstream* del processo di acquisto, dalla fase di sourcing al contratto, comprese le fasi di reportistica e analisi della spesa. Le fasi a valle, come *plan to order* e *invoice to pay*, risultano mediamente meno sottoposte a progetti digital.

Gli ostacoli più rilevanti nei progetti digital sono associati ad aspetti organizzativi, di cultura, di competenze e di capacità di ridisegnare i processi. Sono altresì rilevanti la capacità di valutare il ritorno dell'investimento e di integrare le nuove tecnologie. In generale, le analisi dei dati non evidenziano trend specifici di singolo settore. Le decisioni sono spesso correlate con la dimensione dell'azienda o il numero di FTE della funzione acquisti.

Le nuove tecnologie rappresentano una opportunità per chi opera nella direzione acquisti e cerca, con le proprie competenze e responsabilità, di affermare il ruolo strategico della funzione. Il contesto descritto dalla ricerca pone dunque alcune sfide al chief procurement officer (CPO) e a chi vuole guadagnare competitività attraverso l'adozione di soluzioni digital per gli acquisti e la gestione delle relazioni di fornitura.

Innanzitutto la sola implementazione di tecnologie non è sufficiente se non è accompagnata da adeguati interventi organizzativi. Il CPO deve saper preparare il campo per una piena e diffusa adozione delle tecnologie. Persone, processi, competenze devono innovarsi, affiancando e potenziando le nuove soluzioni. Le aziende del campione stanno riprogettando i modelli operativi, facendo leva sia sulla tecnologia, sia su modelli gestionali e *workflow* differenti dal passato.

In secondo luogo, il CPO deve saper guardare il processo in una logica *end-to-end*. Molte imprese si limitano a digitalizzare le fasi di sourcing, dalla selezione dei fornitori fino alla formalizzazione del contratto di acquisto, e quelle di reportistica, spending analysis e scorecard. Gli ambiti di execution, dalla pianificazione all'ordine, fino alla chiusura del ciclo passivo e pagamenti, risultano in media meno presidiati dai progetti digital.

Uscire dalla comfort zone significa per il CPO farsi leader in tutti gli ambiti del processo, coniugando le esigenze del cliente interno con la visione complessiva,



in una prospettiva che comprende sia la gestione delle relazioni di fornitura, sia le funzionalità della piattaforma di digital procurement.

In terzo luogo il CPO deve far sì che le funzioni Procurement e IT collaborino in modo stretto attraverso processi di dialogo snelli, veloci e efficaci. La lettura, la valutazione e la decisione sulle nuove tecnologie da introdurre o le soluzioni di software applicativo da implementare non possono richiedere tempi lunghi e obiettivi divergenti. Questi processi dovrebbero anche coinvolgere soggetti esterni all'impresa, come il mondo della ricerca, delle tecnologie, i fornitori dei servizi professionali. In un contesto complesso di adozione ed evoluzione delle soluzioni di software applicativi per il procurement è utile disporre di tutte le competenze, sia di processo, sia tecniche. Spesso molte di queste non sono disponibili in azienda, perlomeno non nel grado di innovazione necessario, e per questo i processi di relazione con fornitori e partner di mercato diventano critici in una prospettiva di *extended staffing* di procurement o IT.

Anche le funzioni IT da anni sono impegnate nella progettazione di soluzioni organizzative collaborative. Da un lato, con maggiore innovazione nei processi di demand management (modalità di svolgimento, ruoli professionali coinvolti e competenze disponibili). Dall'altro, con un nuovo posizionamento delle figure IT con specializzazione nel campo del procurement (integrandole nella funzione acquisti o in unità di demand & project management dedicate ai processi degli acquisti).

Infine, il CPO deve comprendere pienamente i vincoli e le potenzialità del modello di utilizzo del software in cloud. Deve conoscere i vincoli imposti dalla soluzione, verificarne l'adottabilità in termini di processi aziendali standard e agire al fine di coinvolgere dalle prime fasi del progetto il personale operativo che successivamente utilizzerà le nuove applicazioni. Il cloud, come molti CPO sanno, non è solo una modalità di utilizzo, ma implica un approccio particolare alla innovazione dei processi digital di acquisto coerente con la piattaforma stessa.

-
- (1) «Procurement's next frontier. The future will give rise to an organization of one», Accenture, 2015.
 - (2) P. Pasini, G. Stabilini, «Digital Procurement. Lo stato dell'arte in Italia», 2019. La ricerca è consultabile al seguente link <https://www.sdobocconi.it/it/digitalprocurement>.
 - (3) J.S. Srni, H. Lorentz, «Developing design principles for the digitalisation of purchasing and supply management», Journal of Purchasing and Supply Management, 25(1), 2019, pp. 78-98.
 - (4) Srni, Lorentz, «Developing design principles for the digitalisation of purchasing and supply management», op. cit.; F. Weng, M. Hung, «Competition and challenge on adopting cloud ERP», International Journal of Innovation, Management and Technology, 5(4), 2014, pp. 309-313; A. Elmonem, E.S. Nasr, M.H. Geith, «Benefits and challenges of cloud ERP systems. A systematic literature review», Future Computing and Informatics Journal, 1(1-2), 2016, pp. 1-9.
 - (5) H. Gangwar, H. Date, A.D. Raoot, «Review on IT adoption: Insights from recent technologies», Journal of Enterprise Information Management, 27(4), 2014, pp. 488-502.
-

IN SINTESI

- Nell'ambito procurement, le nuove tecnologie ritenute oggi giorno a maggiore impatto sui processi di medio termine sono quelle di «analisi e visualizzazione dei dati», più o meno complesse nelle capacità descrittive e predittive.
- Tra i 618 progetti di digital procurement indagati dallo studio *Digital Procurement. Lo stato dell'arte in Italia*, svolto da SDA Bocconi School of Management, quelli che presentano la quota relativa maggiore sono i progetti Expand, ovvero quelli il cui obiettivo è di aumentare l'efficacia anche grazie all'innovazione nei modelli operativi di procurement.
- Le difficoltà incontrate da molte organizzazioni nei progetti di digital procurement risiedono prevalentemente nella cultura aziendale spesso poco evoluta, nella difficoltà nel calcolare il ritorno di questi investimenti e negli sforzi necessari per integrare e gestire al meglio le tecnologie tradizionali e quelle digitali.
- Il Digital procurement index calcolato sul campione della ricerca ha un valore discreto ma ampiamente migliorabile, fondato più sulla coerenza strategica dei progetti che non sulla maturità digitale delle aziende.