

Competenze e tecnologie verso lo smart procurement

di Giampiero Volpi

VERSO LO SMART PROCUREMENT

La funzione Acquisti è chiamata ad affrontare in modo più sistematico il passaggio da una visione essenzialmente transazionale a un ruolo più strategico per l'azienda, attraverso una nuova "value proposition di smart procurement": ragionare in ottica di collaborazione e partnership strategica; sfruttare il know-how su fornitori, mercati, offerte alternative, innovazioni emergenti; agire da tramite tra cliente e fornitori per orientare la progettazione di prodotti più competitivi; utilizzare i propri dati per contribuire alla gestione della supply chain.

Il passaggio richiede **nuove competenze distintive**: negoziazione in un'ottica di "saving" attraverso approcci integrativi (win-win) piuttosto che distributivi (win-lose); profonda conoscenza del settore merceologico di riferimento; sviluppo di rapporti di partnership; "pensiero globale" per gestire una filiera di fornitura sempre più articolata a livello internazionale; analisi dei fabbisogni e della previsione della domanda; utilizzo degli strumenti informatici di Industria 4.0.

LA DIFFUSIONE DEL DIGITAL PROCUREMENT

La trasformazione del ruolo della funzione Acquisti richiede l'introduzione di appropriate e innovative soluzioni di di-

gital procurement. Lo studio di **Market research future** ("Procurement software market research report - Global forecast to 2023"; July 2019; Market research future) rivela che la domanda globale, che al momento vede in testa il segmento delle grandi imprese, è destinata a crescere a un ritmo di quasi il 10% tra il 2018 e il 2023. Da un'analisi effettuata da **Accenture/SDA Bocconi** ("Digital procurement - Lo stato dell'arte in Italia 2019"; SDA Bocconi) su un campione di 101 imprese appartenenti al segmento con fatturato superiore a 400 mln di € (composto a livello nazionale da poco più di 600 unità), emerge che l'obiettivo di riduzione dei costi comincia ad essere accompagnato da iniziative di natura più strategica.

Ma le imprese che operano in Italia sono oltre 6 mln. Le aziende grandi, oltre 1.300 unità con ricavi superiori a 200 mln di €, hanno organizzazioni generalmente capaci di investimenti in innovazione e quindi in grado di adottare soluzioni digitali complesse. Le aziende medio grandi, dell'ordine di 5.000 unità con ricavi tra 50 e 200 mln di €, mostrano un interesse prevalente per soluzioni complete ma dotate di funzionalità semplificata e verticalizzata sul settore merceologico di appartenenza. Le PMI con ricavi tra 10 e 50 mln di € (dell'ordine di 25.000 unità) sono ancora scarsamente digitalizzate e



Giampiero Volpi

Business analyst e-procurement di Niuma. Laureato in Matematica e ricercatore di modellistica matematica presso il CNR, ha maturato per oltre 30 anni la sua esperienza professionale nella società IBM. Attualmente e da oltre 10 anni collabora con la società Niuma alla definizione e progettazione di prodotti informatici innovativi di e-procurement e al supporto ai clienti per la reingegnerizzazione dei loro processi di acquisto. Autore di oltre 60 pubblicazioni, tra le quali numerosi articoli apparsi sulle riviste di settore nell'area dell'e-procurement.



richiedono soluzioni più standardizzate con un utilizzo facile e intuitivo. Le altre PMI con ricavi inferiori a 10 mln di €, di cui moltissime con meno di 10 dipendenti, rappresentano la grande maggioranza del tessuto produttivo italiano.

Costrette comunque alla **digitalizzazione** per non rischiare di essere escluse dai network sia nazionali che internazionali, dovranno cercare soluzioni, per esempio nelle reti di acquisto: distretti, associazioni di categorie e altro. Allo scenario del settore privato occorre aggiungere anche le oltre 30.000 stazioni appaltanti pubbliche, soggette al rispetto delle normative del Codice dei Contratti Pubblici ("Nuovo Codice dei Contratti Pubblici; DL 50, 18 aprile 2018 (aggiornamenti DL 32 2019)"); possono appoggiarsi a reti di acquisto basate su stazioni appaltanti regionali e centrali.

COME ABILITARE LO SMART PROCUREMENT

Le soluzioni digitali devono recepire le **tematiche funzionali e tecnologiche** per supportare o indirizzare nuovi paradigmi di lavoro nello smart procurement: approccio "data driven", condivisione collaborativa delle informazioni in network interni ed esterni, monitoraggio in tempo reale per individuare con tempestività punti deboli e azioni correttive, dashboard mirate come solido riferimento per il processo decisionale; vedi per esempio: "Hype Cycle for Procurement and Sourcing Solutions", Published: 18 July 2018; Gartner Group.

Metodologie tecnologiche

L'adozione di strutture tecnologiche

quali **"microservices"** basate sul frazionamento delle funzionalità di una piattaforma, garantisce la modularità necessaria affinché ogni azienda possa organizzare il sistema di procurement più adatto alle proprie dimensioni e settore merceologico. Il paradigma dell'**"hybrid cloud"**, combinazione tra infrastrutture di cloud pubblico e privato, offre i vantaggi di poter mantenere un'infrastruttura privata per le informazioni riservate, usare selettivamente le risorse del cloud pubblico per remunerare una potenza di calcolo aggiuntiva solo quando necessario. La metodologia della **"user experience"**, che fa riferimento allo standard ISO 9241-210, ottimizza l'operatività: utilità, usabilità, rintracciabilità delle informazioni, accessibilità anche a persone con disabilità, secondo modelli di utilizzo diversificati anche in base al tipo di ambiente operativo: PC, tablet, mobile.

Metodologie di Intelligenza Artificiale

Sono un fattore di differenziazione e competitività; vedi per esempio: "The Impact of Intelligenza Artificiale on Procurement Software Applications"; 14 September 2018; Gartner Group; "Cos'è l'intelligenza artificiale e quali sono le applicazioni attuali e future"; 11 Mar 2019; AI4BUSINESS.

I data analytics offrono informazioni con finalità statistiche, di profilazione e di supporto alle decisioni. Il **machine learning** applicato al processo di onboarding di nuovi fornitori, facendo leva su dati interni e fonti esterne, può mettere a disposizione modelli di valutazione automatica e affidabile. Nella spend analysis la robotic process automation e gli

algoritmi cognitivi analizzano i dati storici relativi a ordini e fatture producendo una conoscenza precisa sull'acquistato: cosa, da chi, con quale spesa, con quali prezzi. Questi solidi riferimenti, assieme all'analisi della domanda interna e delle caratteristiche del mercato, permettono lo sviluppo di una **strategia di acquisto vincente** per ogni categoria merceologica e per la scelta dei migliori fornitori.

La gestione del rischio, resa indifferibile da fattori di competitività, crescita e innovazione, è supportata dall'analisi sistematica dei dati. Gli algoritmi "preventivi" identificano i possibili rischi a cui un'impresa è esposta; gli algoritmi "reattivi" raccomandano azioni correttive nel caso in cui l'evento di rischio si realizzi.

CONCLUSIONI

I beneficiari delle nuove tecnologie non saranno solo le aziende grandi; anche le PMI potranno godere di alcuni vantaggi. Dimensionare e personalizzare il proprio sistema di procurement grazie ai "microservices"; contenere i costi con l'utilizzo di "hybrid cloud"; usare device diversi con modelli di accesso differenziati e adeguati al profilo dell'utente grazie al paradigma della "user experience"; disporre di soluzioni di robotic process automation e di data analytics personalizzati; effettuare un onboarding automatizzato con modelli intelligenti di valutazione dei fornitori; fruire di dashboard intuitive. Esempi di fattori che favoriscono l'adozione di strumenti digitali anche da parte delle PMI. ■