



Giampiero Volpi  
Consulente e-procurement - Niuma

## L'innovazione digitale per gestire i fornitori nelle PMI

### Perché l'innovazione digitale nel procurement?

Una nuova fase di innovazione digitale via web ha modificato lo scenario della relazione tra le aziende e i propri fornitori favorendo il passaggio alle metodologie telematiche dell'e-procurement. Il settore pubblico si è già significativamente inserito nel nuovo scenario grazie anche a un supporto normativo che progressivamente è diventato più puntuale e coercitivo: la fatturazione elettronica è una realtà; la gestione degli appalti e degli acquisti deve passare attraverso procedure telematiche; gli operatori economici che vogliono partecipare a procedure pubbliche di acquisto devono essere registrati e certificati su sistemi digitali; l'Unione Europea sta definendo standard che permettano di operare in modalità telematica a livello internazionale. Il settore privato, più complesso e variegato di quello pubblico, è caratterizzato da luci e ombre: l'innovazione è partita prima ma fatica a svilupparsi soprattutto nell'area delle piccole e medie imprese dove è più difficile reperire e aggregare le competenze necessarie e dove sono più limitati i budget dedicati alla formazione delle nuove professionalità. L'e-procurement del settore pubblico, attraverso l'ampio coinvolgimento del settore privato, contribuisce a diffondere la conoscenza e l'uso delle pratiche digitali; norme legislative come quella finalizzata alla promozione della fatturazione elettronica tra privati (Decreto Legislativo n. 127 del 5 agosto 2015), possono fornire utili incentivi.

La diffusione dell'e-procurement nel settore privato vede come protagoniste prevalentemente le grandi imprese, molte delle quali hanno adottato piattaforme informatiche specializzate che coprono buona parte dell'operatività di un Ufficio Acquisti, e praticano la fatturazione elettronica soprattutto all'interno delle filiere di settore (farmaceutico, alimentare, grande distribuzione, elettrodomestici, ecc.). Nel mondo delle PMI, comprendendo anche le imprese con fatturati fino a 100 - 150 milioni di euro, l'innovazione digitale molto spesso si limita all'uso dei sistemi gestionali (ERP) per trattare in modo strutturato solo alcuni aspetti del processo di approvvigionamento come le richieste di acquisto e la gestione degli ordini. In molti casi si limita addirittura alla sostituzione dei documenti cartacei scambiati con i propri fornitori tramite la tradizionale posta con file elettronici da trasmettere via e-mail.

È un passo importante nel processo di dematerializzazione ma è ancora troppo limitato per quanto riguarda la memorizzazione, l'elaborazione e la fruizione delle informazioni, soprattutto quando i fornitori sono numerosi e si opera in un contesto globalizzato con informazioni complesse.

Un processo efficace di e-procurement richiede anche altre componenti quali, per esempio, la gestione dei fornitori e la gestione della negoziazione nei processi di acquisto. La prima permette di coinvolgere nelle richieste di offerta i fornitori più idonei e affidabili sulla base di dati verificati; la seconda supporta l'analisi delle offerte e il processo di aggiudicazione. Inoltre l'integrazione delle varie componenti permette di condividere le informazioni tra le fasi del processo di approvvigionamento, crea progressivamente valore aggiunto e riduce drasticamente i carichi e i tempi di lavoro, limitando l'intervento manuale del professionista degli acquisti alle azioni che possono competere solo alla sua sfera di conoscenze e di esperienza.

In questo articolo si vogliono mettere in evidenza alcuni benefici prodotti dall'innovazione digitale nelle modalità e negli strumenti che una PMI usa per organizzare e qualificare in un Albo strutturato i propri fornitori, patrimonio di risorse che incide significativamente sulla sua catena del valore e quindi sulla qualità e competitività dei suoi prodotti e dei suoi servizi. La focalizzazione è soprattutto sul tema dei carichi di lavoro che, è bene ricordare, riguardano entrambi gli attori della relazione cliente-fornitore: l'impresa cliente deve controllare e verificare (e in alcuni casi anche inserire) i dati di centinaia o migliaia di fornitori; l'azienda fornitrice deve inserire e aggiornare sistematicamente i propri dati nell'Albo di ciascuno dei propri clienti, ripetendo l'operazione con modalità diverse in assenza di standard riconosciuti e applicati.



Flusso operativo in una piattaforma di e-procurement

## La gestione digitale dei fornitori nelle PMI

La tecnologia web ha proposto eccellenti soluzioni per le imprese più grandi, che possono adottare piattaforme di e-procurement complete, dotate di tutte quelle funzionalità che coprono il loro spettro di attività fatto da forniture e servizi complessi ed economicamente rilevanti. Diversa è la situazione di una PMI, dove il professionista di un Ufficio Acquisti di dimensione e struttura limitata deve dividersi su più attività e deve usare strumenti adatti per ottimizzare i tempi e lavorare in autonomia. Gli strumenti devono:

- essere semplici e intuitivi, con help on-line contestuali;
- essere snelli nelle procedure, per esempio limitando la differenziazione tra categorie merceologiche nei questionari di qualificazione e la specializzazione nelle valutazioni;
- essere in grado di limitare la richiesta di dati da inserire manualmente e contemporaneamente di reperire automaticamente informazioni da altre fonti;
- essere dotati di motori interni di elaborazione in grado di produrre informazioni strutturate e indicatori ausiliari adeguati a sostenere un processo decisionale.

L'introduzione dell'innovazione digitale di ultima generazione ha un costo in termini economici, di tempo e di competenze, ma deve essere considerata come una potente leva di miglioramento. I benefici prodotti in termini non solo di efficienza, ma anche di costi complessivi, di riduzione delle difettosità, di disponibilità di un patrimonio informativo ricco e facilmente accessibile, condivisibile e fruibile sono già stati ampiamente provati dalle esperienze pratiche. Tuttavia l'adozione di strumenti tecnologici non basta per innovare se non è accompagnata da un appropriato adeguamento dell'organizzazione e delle competenze.

## Le fasi della gestione digitale dei fornitori nelle PMI

L'adozione di un Albo Fornitori strutturato con tecnologia web dove l'impresa qualifica i propri fornitori produce benefici in tutte le fasi, a partire dalla ricerca di nuovi fornitori mediante lo "Scouting attivo", fino alla misurazione delle prestazioni di fornitura.

### Lo scouting dei fornitori

L'Ufficio Acquisti ha il compito di portare costantemente avanti l'attività di scouting attivo per conseguire sia un miglioramento economico e complessivo dei livelli di servizio e dei contenuti tecnico-qualitativi nell'approvvigionamento di beni e servizi, sia per ricercare nuove tecnologie, nuove competenze e alternative di fornitura.

Lo scouting dei fornitori è composto da una fase preliminare di analisi, una fase di ricerca attiva e una fase finale di verifica e qualificazione in Albo.

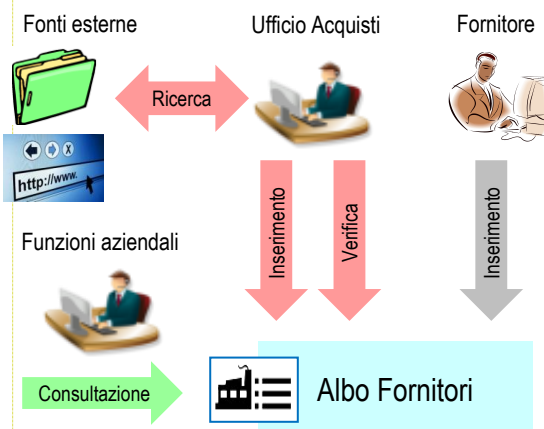
La fase preliminare comprende attività di analisi della situazione corrente in funzione dei fabbisogni aziendali: stato delle categorie merceologiche, posizionamento sul mercato di fornitura e individuazione, anche quantitativa, del bisogno di nuovi fornitori, definizione dei profili dei fornitori da cercare e del repertorio di scouting per strutturare i risultati della ricerca.

La tecnologia dell'Albo Fornitori aiuta questi processi. Per alcune analisi, quali quelle relative alle categorie merceologiche, l'Albo mette a disposizione degli indicatori calcolati direttamente dai dati strutturati già disponibili in Albo, per esempio quelli relativi alla quantità, qualità e caratteristiche dei fornitori qualificati. Gli stessi dati, arricchiti delle valutazioni delle prestazioni, della distribuzione della spesa tra i fornitori e dell'anzianità del rapporto di fornitura deducibili dai sistemi di negoziazione e di gestione degli ordini, forniscono la base per calcolare gli indicatori del posizionamento sul mercato di fornitura. Altri aspetti, come quelli riguardanti l'introduzione di nuove tecnologie non ancora presenti presso i fornitori in Albo, sono invece oggetto di valutazioni dirette da parte del professionista degli acquisti. Infine l'Albo mette a disposizione la funzionalità per definire i profili dei fornitori da cercare, con i relativi parametri di nazionalità, tipologia di produzione, fatturato, ecc., e il conseguente repertorio di scouting, contenitore informatico dei dati dei fornitori che saranno via via individuati.

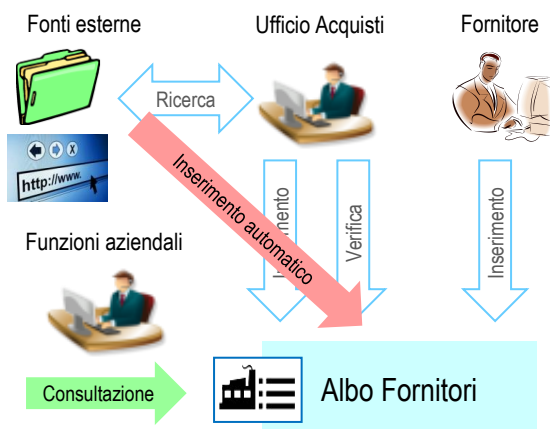
Nello scouting tradizionale la fase preliminare si conclude con l'individuazione delle fonti di ricerca e delle modalità di indagine per operarvi sopra. Le fonti possono essere di natura diversa: letteratura specializzata, cataloghi promozionali, cataloghi di fiere, siti specializzati, internet, ecc.. La campagna di ricerca può risultare complessa con notevole dispendio di tempo e deve essere supportata dalla memorizzazione dei parametri usati e dei risultati ottenuti, utili per indirizzare una nuova campagna evitando quei percorsi di ricerca che si sono già rivelati inefficaci.

Le difficoltà possono essere superate da un sistema di scouting digitale "intelligente", che consiste in una funzionalità dell'Albo capace di acquisire il profilo del fornitore da cercare o di generarlo sulla base della similarità con uno o più fornitori di riferimento già presenti in Albo. I parametri del profilo vengono utilizzati come filtri sia per accedere, dietro autorizzazione, a siti istituzionali come le Camere di Commercio, banche dati di agenzie specializzate e certificate, siti di contenuti, sia per navigare sui social network facendo l'analisi di dati non strutturati con le tecnologie proprie dei "Big Data". Ogni azienda individuata, con il proprio indicatore di verosimiglianza rispetto al profilo di ricerca, popola automaticamente con i dati reperiti sia il repertorio di scouting sia i campi dell'Albo comparando, con questi dati preliminari, come un nuovo potenziale fornitore.

## ACQUISIZIONE STANDARD DA FORNITORE E DA FONTE SPECIALIZZATA



## ACQUISIZIONE AUTOMATICA DA FONTE SPECIALIZZATA TRAMITE INTERFACCIA



Configurazioni di lavoro nella gestione dei fornitori

Il risultato è analogo a quello che si ottiene attraverso lo “Scouting passivo”, che consiste invece in una registrazione on-line spontanea nell’Albo fatta con l’inserimento manuale di dati da parte di un operatore economico che vuole candidarsi a diventare fornitore.

### Qualificazione in Albo

Se gli indicatori di verosimiglianza di un’azienda trovata non sono soddisfacenti, è possibile approfondire la ricerca con l’introduzione di ulteriori filtri. Tuttavia si deve tenere conto che raramente una ricerca si esaurisce solo sulla base di dati garantiti da agenzie specializzate e certificate; nella maggior parte dei casi il sistema di scouting attivo deve ricorrere a dati raccolti anche da altre fonti, dove le informazioni possono avere una valenza significativamente promozionale. L’esperienza insegna che nei processi tradizionali di scouting mediamente su dieci aziende individuate solo due vengono qualificate definitivamente nell’Albo. Anche se con il processo di scouting digitale intelligente ci si aspetta una percentuale più alta, è opportuno, prima di accreditare un’azienda in Albo, sottoporla a un processo accurato di qualificazione. Questo processo, che vale anche per gli operatori economici che si sono registrati spontaneamente, viene basato su un questionario di approfondimento, su una documentazione comprovante i dati raccolti o dichiarati e su eventuali visite ispettive.

Dove interviene la tecnologia informatica? Il questionario è composto da domande che richiedono risposte da inserire manualmente da parte dell’operatore economico e domande che prevedono risposte che possono essere disponibili in fonti esterne. Sulle risposte manuali la tecnologia dell’Albo interviene, ove possibile, con algoritmi di analisi e calcolo capaci di valutarle automaticamente al fine di evitare dei giudizi soggettivi e minimizzare lo sforzo richiesto al professionista valutatore dell’Ufficio Acquisti.

Sulle altre domande la tecnologia mette a disposizione un’interfaccia che permette all’Albo di collegarsi per esempio con un’agenzia di rating, e recuperare informazioni quali dati aziendali, dati economico finanziari dedotti e documentati da un certificato di bilancio, dati ausiliari quali indicatori di solidità finanziaria, analisi della composizione societaria, connessioni e partecipazioni con altre società, evidenza di negatività che impattano sulla solidità e sulla reputazione dell’azienda, e così via. Questi dati popolano automaticamente i campi delle risposte, liberando sia l’operatore economico dall’onere dell’inserimento manuale sia, essendo già certificati, il professionista dell’Ufficio Acquisti dall’onere della verifica, analisi e valutazione.

### Monitoraggio dei comportamenti e delle prestazioni dei fornitori attivi

Il ciclo di gestione del fornitore si completa con il monitoraggio sia dei comportamenti, quali il rispetto formale delle normative giuridiche e dei valori etici (rating di legalità), sia del mantenimento delle certificazioni tecniche e professionali richieste, sia del rispetto dei termini e delle condizioni dei contratti che gli sono stati assegnati e della capacità di portare innovazione e produrre qualità (rating tecnico-operativo di prestazione). Operazioni che un Albo digitale permette di fare sistematicamente nel tempo in modo efficace. L’Albo, infatti, prevede la funzionalità per inserire, aggiornare e verificare i documenti digitali attestanti la regolarità contributiva, i carichi pendenti, la conformità alla norme della sicurezza e il mantenimento delle certificazioni tecniche e professionali richieste, attraverso una gestione che notifica automaticamente la scadenza dei documenti, evidenzia le situazioni di irregolarità e alimenta un archivio documentale strutturato e immediatamente accessibile.

Può inoltre, analogamente a quanto fatto in fase di qualificazione, acquisire periodicamente da un'agenzia di rating dati e documenti già certificati relativi al bilancio, a indicatori finanziari, a eventuali cambi di assetto societario e a informazioni su sopravvenute negatività.

La valutazione delle prestazioni nella fornitura di beni ed erogazione di servizi, quali puntualità, rispetto dei requisiti, dei livelli e dei costi, è un'operazione più complessa, dipendente dall'organizzazione e dalle politiche dell'impresa, comunque irrinunciabile se si vuole avere un quadro accurato e aggiornato del fornitore. L'Albo mette a disposizione diverse modalità operative. La formula più "economica" è la rilevazione periodica - una, due o più volte all'anno - delle prestazioni con un questionario che raccoglie giudizi di sintesi basati su più contratti, utile per parametri quali l'andamento dell'assistenza, la disponibilità del fornitore, la capacità di relazionarsi con il committente, ma influenzata dalla soggettività e povera di dettagli. Una modalità più accurata e più fondata su elementi oggettivi e misurabili prevede che le rilevazioni siano fatte in modo più puntuale, per esempio su ciascun contratto e addirittura su eventi quali entrate merci, acquisizioni di servizi e SAL che rappresentano momenti di analisi di una prestazione propedeutici all'emissione di una fattura. La tecnologia digitale dell'Albo può permettere al professionista che ha usufruito della fornitura, di esprimere le ragioni puntuali utili sia per autorizzare la fatturazione che per valutare la prestazione.

Si ottiene un'efficienza e una qualità ancora maggiori se è possibile usare dati già presenti nei sistemi gestionali quali gli scostamenti di date e costi tra valori previsti ed effettivi. Da valutazioni così strutturate si ottengono sia gli stati correnti che le evoluzioni temporali delle prestazioni del fornitore.

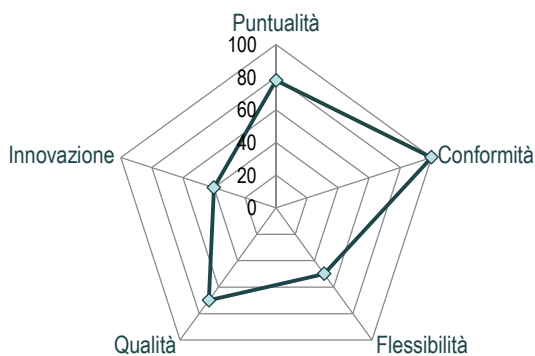
### Classificazione del fornitore

Le informazioni raccolte durante il ciclo di vita di un fornitore presso l'impresa sono molto numerose e diversificate; la disponibilità di un Albo digitale permette di organizzarle in modo strutturato in un fascicolo elettronico consultabile con facilità e immediatezza. La disponibilità aggiuntiva di indicatori di sintesi facilita al professionista dell'Ufficio Acquisti l'individuazione di quei casi che richiedono il suo intervento.

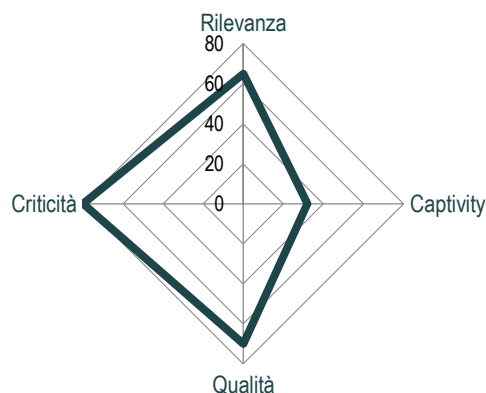
Gli indicatori usati più frequentemente, da quantificare possibilmente con un punteggio o almeno classificare in livelli di importanza, sono la rilevanza per l'impresa, il livello di criticità, il livello di dipendenza reciproca, la qualità. Questi indicatori sono automaticamente calcolati e aggiornati sulla base dei dati già acquisiti in Albo e sono presentati sia in forma grafica che tabellare per una lettura più immediata e per ulteriori utilizzi.

### Conclusioni

Per digitalizzare l'area del procurement e farla partecipare al processo di innovazione del "Sistema Paese" che, grazie anche alle nuove tecnologie, può diventare più efficiente e competitivo, bisogna passare attraverso il mondo delle PMI che rappresentano la grande maggioranza delle imprese. Per raggiungere l'obiettivo occorre che vengano messe a disposizione soluzioni informatiche adeguate a questo mercato. Niuma, società specializzata nella costruzione di piattaforme di e-procurement, ne è convinta e si è impegnata nella realizzazione di strumenti informatici snelli, molto guidati e quindi di facile utilizzo, basati su componenti software OpenSource per migliorarne la sostenibilità economica, disponibili in cloud con assistenza molto puntuale. I carichi e i tempi di lavoro sono minimizzati sia ricorrendo all'acquisizione automatica di informazioni disponibili in rete o in agenzie di rating, sia automatizzando ove possibile i processi operativi.



Rappresentazione corrente di alcuni parametri di valutazione delle prestazioni



Rappresentazione corrente di alcuni indicatori del fornitore

**Niuma s.r.l.**

sito web: [www.niuma.it](http://www.niuma.it);

e-mail: [info@niuma.it](mailto:info@niuma.it)

PEC: [niuma@pec.niuma.it](mailto:niuma@pec.niuma.it)

via G Peroni, 400 - 00131 Roma, tel 06 40042111, fax 06 40042121

// via Spezia, 11 - 20142 Milano, tel 02 84892823; fax 02 89842823