

L'onda del digital procurement

Creare un valore tangibile attraverso progetti di reale innovazione

di Giampiero Volpi e Valentino Sabatino



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.



Valentino Sabatino

Marketing & Communication Specialist. Studia Economia all'Università degli Studi di Foggia. Si specializza in Marketing, Management e Comunicazione d'Impresa nella Città di Firenze. Dopo diversi progetti di marketing in vari settori quali consulenza, formazione ed energie rinnovabili, ricopre il ruolo di responsabile marketing e comunicazione per una S.p.A. che opera nel settore automotive service. Dal 2019 è in Niuma come Marketing & Communication Specialist, contribuendo alla Trasformazione Digitale della Funzione Acquisti.

Digitalizzazione, Tecnologia e Sostenibilità sono tre leve imprescindibili per le aziende del Terzo Millennio, sorgenti per il successo in qualsiasi settore. L'innovazione è il principio che le accomuna, la cui forza risiede nell'abilitare una serie di accelerazioni del business attraverso condivisione e maggiore fruibilità dei dati, automazione, rapidità, snellimento dei processi aziendali, tracciabilità e monitoraggio. Innovare è "introdurre modalità nuove di operare", concetto diverso da quello del rinnovare o ammodernare: bisogna dotarsi degli strumenti conoscitivi necessari per non

correre il rischio di farsi trascinare dal cambiamento, soprattutto quando si parla di integrazione delle tecnologie digitali nelle diverse aree aziendali.

La Digital Transformation sta innovando il modo di lavorare e nonostante questo, solo una piccola parte delle aziende italiane ha automatizzato i processi, lasciando oltre due terzi delle attività scoperte e manuali. Per esempio, secondo il "2019 Digital Means Business Report" di NTT Ltd, solo l'11% delle organizzazioni sono realmente soddisfatte della Digital Transformation perché mancano visione, concretezza e allineamento tra i team IT, Business, Finance, HR, Supply Chain. Solo il 29% delle organizzazioni sta interpretando la trasformazione digitale come sforzo collaborativo tra le diverse aree, indirizzando un percorso condiviso di innovazione, sebbene tre quarti di esse abbiano già intrapreso il percorso di trasformazione. L'assenza di una forte executive sponsorship emerge così tra i principali ostacoli per il successo trasformativo.



UN CAMBIAMENTO CON IL FRENO TIRATO

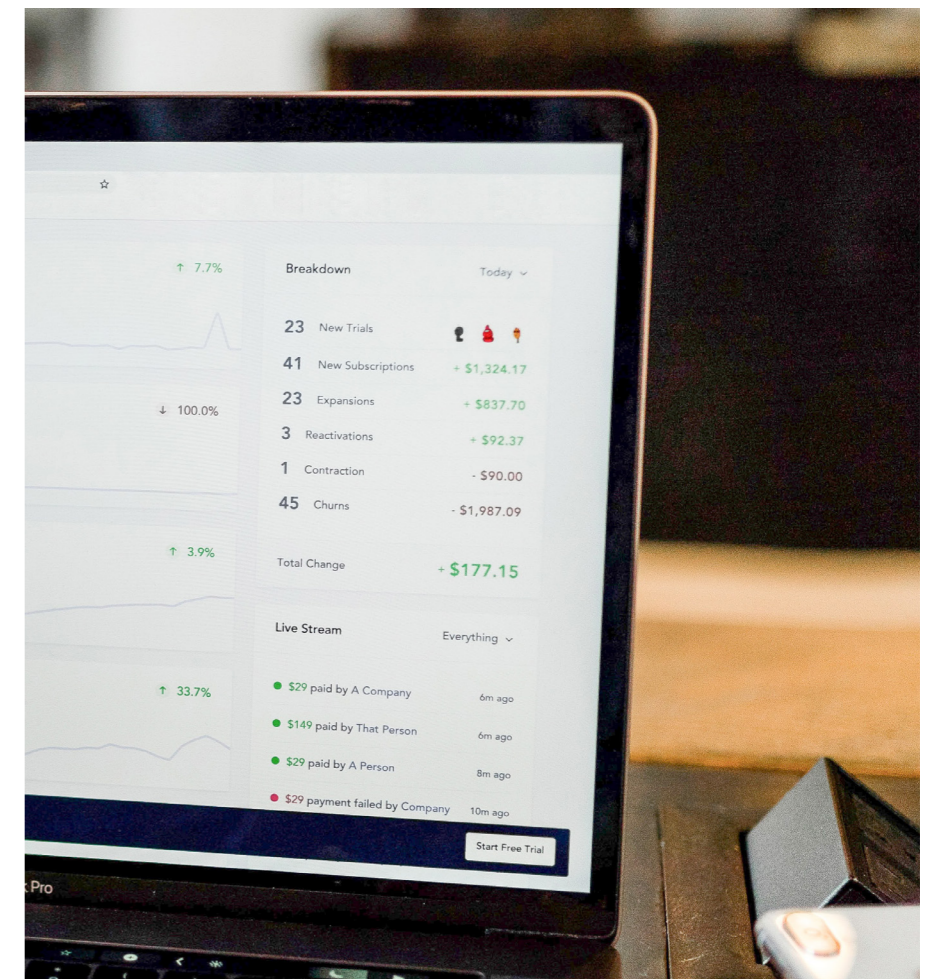
Sotto molti aspetti il peggior nemico per un'organizzazione è l'organizzazione stessa, motivo per cui ogni cambiamento dovrebbe essere supportato da una **leadership pragmatica e consapevole** del fatto che in prima persona dovrà abbracciare il cambiamento.

Le aziende stanno effettivamente sviluppando progetti di innovazione nel Procurement dell'era della Digital Transformation?

Si avverte un abuso frequente del termine "innovazione". Troppo spesso, infatti, si è predisposti ad aprire le porte al cambiamento ma il più delle volte ci si limita a seguire una corrente o a farsi trascinare da cambiamenti di mercato e tecnologie che investono le aziende come un'onda. Si introducono strumenti e/o soluzioni più moderne limitandosi frequentemente ad attività di rinnovamento tecnologico senza un deciso impegno in progetti realmente innovativi che richiedono innanzitutto formazione, competenze specifiche, collaborazione e anche coraggio nell'affrontare un cambiamento, talvolta radicale, dei modi di operare.

Un esempio ricorrente è costituito dalle **nuove piattaforme digitali di Procurement**, acquisite spesso come strumenti assolutamente indispensabili per informatizzare processi già esistenti ma non sufficientemente sfruttate nella loro potenzialità di supporto alla realizzazione di innovazione.

Uno dei principali fattori inibitori è l'ancora insufficiente **livello di formazione**, strumento essenziale per abilitare l'acquisizione di nuovi paradigmi di lavoro e di una visione nuova del Procurement: disponibilità immediata di dati provenienti da diverse fonti, condivisione delle informazioni tra le funzioni aziendali, networking di fornitori con relazioni più approfondite, strutturate e collaborative, coinvolgimento operativo di più funzioni aziendali per creare procedimenti negoziali più strutturati e precisi e quindi più adeguati a ottenere il migliore acquisto, condivisione tempestiva e interattiva di ordini per ottimizzare la puntualità e la qualità della fornitura, monitoraggio in



tempo reale costante e mirato di tutte le operazioni per individuare i punti deboli, le azioni correttive e nuove strategie per gli approvigionamenti futuri.

Per innovare in azienda bisogna scontrarsi con preconcetti e pregiudizi legati alla cultura e all'istruzione, scogli organizzativi e amministrativi, difficoltà tecniche di integrazione dei sistemi che rendono i progetti eterni, approcci e metodologie troppo radicate per essere cambiate, anche se meno performanti.

LA VISIONE, FATTORE ABILITANTE PER IL CAMBIAMENTO

La Digital Transformation nel Procurement sta comunque prendendo quota, l'Ufficio Acquisti deve avere la piena consapevolezza di quello che può fare per l'azienda, anche in termini di creazione di valore attraverso l'uso di tecnologie moderne e innovazioni di processo.

L'attuale mondo digitale tende a pre-

miare l'esperienza d'uso, le emozioni e le sensazioni; a livello emotivo produce una forma di incertezza derivante dalla scarsità di informazioni e conoscenze tecniche sempre più specifiche, perché comprendere il senso del nuovo, precedere gli altri e destreggiarsi nel cambiamento non è semplice, non ci si sente mai tecnicamente pronti a realizzare un'idea o avviare un progetto realmente innovativo.

L'incertezza per il cambiamento può attenuarsi e convertirsi in soddisfazione solo nel momento in cui ci si trova di fronte a esperienze, misurazioni, rodaggi che mostrano risultati e benefici, e successivamente convertirsi in entusiasmo quando si comincia a intravedere le nuove opportunità rese possibili grazie al cambiamento effettuato.

In questo scenario, quindi, è fondamentale per il responsabile della trasformazione avere una visione e una convinzione personale, ma anche la consapevolezza

di **lanciare una sfida** che riguarda l'azienda e le persone che vi lavorano. Deve innanzitutto svolgere una sorta di manutenzione delle attività, delle tecnologie in uso e delle abitudini comportamentali e culturali, per individuare gli ambiti di maggiore rilevanza su cui intervenire per soddisfare i bisogni emergenti e cogliere nuove opportunità. Deve equipaggiarsi di capacità e conoscenze, caratteristiche indispensabili per trasmettere sicurezza ed entusiasmo, trasmettere la propria visione, creare un ambiente differente e stabilire nuove priorità comportamentali e nuovi indicatori di prestazioni, per indirizzare in tutti i reparti interessati un approccio alla trasformazione proattivo, tattico e incrementale, con obiettivi visibili e misurabili per ogni fase.

AIUTARE IL CAMBIAMENTO

Come si deve muovere l'offerta degli strumenti digitali di Procurement nello scenario descritto?

Vista la diversità e la complessità delle singole e specifiche attività che si combi-

renziali per specifici beni; certificazioni tecniche garantite su beni di particolare rilevanza e criticità; modelli di pianificazione degli acquisti e così via.

L'IMPEGNO DI NIUMA

In **Niuma** siamo convinti che il fulcro della nostra attività risieda nell'impegno a guadagnare la fiducia necessaria per trasmettere alle organizzazioni sicurezza ed entusiasmo, per concretizzare la trasformazione digitale in valore tangibile attraverso quelle competenze maturate di progetto in progetto, reinvestite di volta in volta per l'evoluzione di strumenti come niumActive, la nostra piattaforma di e-Procurement.

Il nostro metodo prevede partecipazione, per noi fondamentale per condividere con il Cliente i suoi bisogni e i suoi obiettivi e affiancarlo nel suo percorso di cambiamento; manutenzione, utile a conservare funzionalità ed efficienza; potenziamento, per adattare vecchi processi a nuovi standard più elevati; e personalizzazione, perché ogni soluzione, per

acquisti, il contesto delle regole e gli obiettivi ineludibili, verificare l'indisponibilità di esempi di "best practice" adeguate e predisporre a realizzarne una nuova.

Realizzazione: individuare la giusta tecnologia per progettare e sviluppare, in una condivisione sistematica con il Cliente, una soluzione basata su un **paradigma innovativo di negoziazione**. La soluzione pone al centro una "smart negotiation table" che struttura le offerte ricevute, ne permette l'analisi e il confronto sia dal punto economico che qualitativo, abilitando un nuovo modello di operatività che sposa la visione del Cliente indirizzandone i requisiti: rispetto degli obiettivi di qualità e di budget, superamento dei benchmark di mercato, perseguimento di saving rispetto ad acquisti precedenti e intercettazione di offerte innovative.

Abbiamo scelto questo metodo di lavoro per valorizzare quel **concetto di reciprocità** che troppo spesso si trascura nei rapporti commerciali, perché dalla collaborazione con i nostri Clienti avviamo un percorso che deve generare per loro maggiore competitività, valore ed efficienza, e per noi nuove conoscenze e competenze specifiche da reinvestire, convinti del fatto che solo in questa maniera si può cavalcare l'Onda della Digital Transformation senza farsi trascinare da essa.

Comprendere le dinamiche evolutive dei mercati e individuare, anche attraverso costanti attività di Ricerca e Sviluppo, le strategie ottimali per l'adozione delle tecnologie digitali per l'automazione e la semplificazione dei processi è stato da sempre il nostro primo obiettivo. La nostra attenzione, pur concentrata su come aiutare concretamente le aziende ad attuare in tempi certi un processo di Digital Transformation ormai indifferibile, è altrettanto concretamente proiettata nel futuro, con investimenti mirati, su nuove tecnologie come l'Artificial Intelligence e la Blockchain, destinate a provocare innovazioni ancora più profonde e a creare nuove opportunità. ■

“ In Niuma siamo convinti che il fulcro della nostra attività risieda nell'impegno a guadagnare la fiducia necessaria per trasmettere alle organizzazioni sicurezza ed entusiasmo ”

nano tra di loro in ogni azienda, l'offerta deve sapere coniugare la visione a lungo termine delle dinamiche dei mercati e dell'evoluzione delle tecnologie con la capacità di interpretare a medio termine le varie peculiarità come fonte di innovazione. Interventi mirati di **personalizzazione**, soluzioni diverse e customizzazioni per ogni singolo caso possono diventare replicabili e quindi di fondamentale importanza per la crescita di interi settori.

Per esempio: modalità diverse per qualificare un fornitore in Albo e parametri e tempistiche diverse per monitorarne le prestazioni; definizione di fornitori prefe-

essere innovativa, deve plasmarsi attorno a un caso specifico.

Un esempio. Contesto: la visione innovativa di un Cliente fa emergere la necessità di disporre di un nuovo strumento che permetta di formulare complesse gare internazionali di notevole dimensione, importo e rilevanza per acquisire beni in diversi paesi e di poter gestire l'ingente volume delle relative offerte, anche in diverse valute, per arrivare a un'aggiudicazione ottimale.

Strategia: **affiancare il Cliente** per comprendere a fondo la natura dei suoi