

Digital Supply Chain & e-Procurement

La trasformazione dei processi di acquisto attraverso il digitale per generare valore e aumentare la competitività



Speciale Supply Chain Finance

International

Strategia, competenze, nuove tecnologie. Dinamiche e strumenti per una Supply Chain digitale. Il punto di George Bailey Managing Director of CGE's Digital Supply Chain Institute (DSCI). Procurement Leaders, i risultati del report Data & technology strategy.

Best Practice

#NonciFermiamomai
Riduzione dei Costi Totali di Non Performance, il progetto di Fabbri Vignola, raccontato da Andrea Zuccherino, Direttore Generale del Gruppo.

E inoltre

A un anno dal primo Seenergy, il bilancio di Paolo Mondo, CPO di Maire Tecnimont. Responsible Business Alliance (RBA), intervista a Paola Felcaro Regional Category Manager EMEA di Schneider Electric.

Renault MEGANE Sporter

Technology for success

Renault MEGANE Sporter BUSINESS

Climatizzatore automatico bi-zona
Sistema di Navigazione con Touchscreen da 7"
Sensori di parcheggio posteriori
Tinta Metallizzata

Renault MEGANE Sporter BUSINESS Energy dCi 110. Consumi (ciclo misto): 3,7 l/100 km. Emissioni di CO₂: 95 g/km. Consumi ed emissioni omologati.
Foto non rappresentativa del prodotto.

Editoriale Uomini e robot

di Micol Barba

La nostra società ha installato una macchina che svolge in automatico il medesimo lavoro sino a oggi da lei svolto. Viene così soppressa la Sua posizione lavorativa. Questa è una lettera di licenziamento recapitata ad un operaio di 61 anni, inviata dall'azienda per la quale ha lavorato per oltre 3 decenni. La messa a punto di una macchina lo ha "liberato" da un lavoro ripetitivo, un'evoluzione inevitabile e positiva che tende a svincolare le persone da lavori a nessun valore aggiunto.

Di contro, pone una questione sociale ed economica che riguarda tutti, dal medico al professore universitario, perché nessuno potrà trincerarsi in una comfort zone statica e, in una sorta di legge del contrappasso 4.0, non potranno sentirsi al sicuro neppure coloro che pensano che ogni lavoratore sia solo un tassello facilmente rimpiazzabile.

"Ho letto l'analisi di uno studio americano che dice che nei prossimi 5 anni perderemo tra il 30 e il 40% dei mestieri oggi conosciuti. Vuol dire che vedremo milioni di persone che verranno rimpiazzate dai robot", questa la premessa del discorso di Andrea Pontremoli, amministratore delegato della Dallara, nel corso di un suo intervento che voleva riportare l'uomo al centro dell'innovazione, partendo da una formazione scolastica adeguata. "Dobbiamo partire dal concetto sociale di ridare dignità al lavoro, in particolare al lavoro che ha bisogno di relazione umana e dare la possibilità ai mestieri di essere nobilitati. Il computer rimpiazzerà anche cose molto complesse, ma una cosa non potrà rimpiazzare, quello che gli umani hanno di umano."

In questa nuova fase storica, industriale e sociale, caratterizzata da velocità e incertezza, la digital transformation, oggi alleata di un processo di razionalizzazione e snellimento, capace di sollevarci da compiti ripetitivi, propone al contempo scenari ignoti.

"Esisterà ancora il procurement?", dunque, da semplice boutade si sta imponendo come questione sulla quale ragionare insieme per affermare l'aspetto strategico e pervasivo della funzione acquisti, nei gangli del processo di source to pay e oltre, perché in questa partita tra uomo e macchina, l'uomo deve dimostrare il valore irrinunciabile della sua umanità, irripetibile e insostituibile.

La mia potrebbe sembrare una lettura catastrofista e distopica del futuro, perché "cambia, todo cambia" come ripete una bella canzone dell'argentina Mercedes Sosa, e men che meno voglio immaginare un evolucionismo sociale, fatto di vincitori e vinti.

Forse, come pronosticato dal fondatore di Alibaba, Jack Ma, "il futuro non riguarderà la competizione per il sapere, ma per la creatività, l'immaginazione, un pensiero indipendente, una capacità di giudizio data dall'esperienza. Se penserete come delle macchine allora sì, che sarà un problema".

P.s. Un giorno anche questo editoriale, se non addirittura l'intero magazine potrà essere realizzato da un algoritmo. Niente refusi, solo fonti accreditate dopo una doppia, tripla verifica incrociata, grafica impeccabile, tempistiche rispettate al secondo. Oppure possiamo continuare a scriverlo insieme.

A voi la scelta.



**Micol
Barba**

27 SETTEMBRE 2018



SUSTAINABLE PROCUREMENT SUMMIT '18

for green suppliers

@ Whirlpool EMEA HQ
Pero (MI)

FUTURE	CONGRESS	ITALY	PACKAGING
ECO	REUSE		CIRCULAR ECONOMY
NATURE	RECYCLE	GREEN	SUPPLY CHAIN
ENVIRONMENT	SUSTAINABILITY	ENERGY	SAVING
	WATER		

Il nuovo grande polo del procurement e della supply chain

N° 3 Anno 4 - Giugno / Luglio / Agosto

Sommario

- #4 DIGITAL SUPPLY CHAIN & E-PROCUREMENT**
Digital Supply Chains: A Frontside Flip Growing Revenue Through a Customer-Focused Supply Chain
- #6** L'e-Procurement come leva del vantaggio competitivo
- #8** Strumenti per innovare e generare valore competitivo in mercati liquidi
- #18 BEYOND EXPECTATIONS**
Digitalizzazione dei processi e orientamento al cliente
- #12 ACADEMY**
La Digitalizzazione del Ciclo di Vita dei Contratti
- #14** Il ruolo del procurement nell'impresa 4.0
- #16 LEARNING & COACHING**
eProcurement: il CPO diventa digital
- #18 FACILITY MANAGEMENT**
L'hub dei servizi
- #20 BEST PRACTICE**
IL caso Gruppo Fabbri Vignola
- #24 ADACI**
Liquid Procurement Training
- #28 LEGAL**
I nuovi processi di acquisto tra innovazioni digitali e conformità al GDPR
- #30 BUSINESS TRAVEL**
Cosa resterà di questo business travel

- #36 SOSTENIBILITÀ**
Verso la responsabilità dell'intera filiera: fare acquisti con la UNI ISO 20400
- #38** RBA, per una green supply chain
- #40** Continuous learning e l'evoluzione dei mercati della logistica e della supply chain
- #42 PURCHASING PROCESS**
Cogne Acciai Speciali e Synertrade Accelerate: la gestione digitalizzata degli acquisti aumenta il vantaggio competitivo

SPECIALE

SUPPLY CHAIN FINANCE CONGRESS

- #46** How to Unleash Finance
- #48** Supply chain finance, con il digitale si può guardare all'intera filiera
- #50** American Express per l'ottimizzazione del capitale circolante
- #52** Il Dynamic Discounting una forma di credito innovativa che genera valore ed efficienza per la filiera
- #54** Is Supply Chain Finance just a question of cash-flow improvement?
- #56** Perché lasciare guadagni facili sul tavolo?
- #58** Soluzioni concrete...quelle che creano valore
- #60** Supply Chain Finance: what's up? Ultimi dati e trend dall'Osservatorio Supply Chain Finance del Politecnico di Milano
- #62** Procurement Finance

International

PROCUREMENT LEADERS

- #32** STRATEGY RESEARCH: Data and technology

- #66 PAROLA AL CPO**
Seenergy, dalle parole ai fatti
Intervista a Paolo Mondo CPO di Maire Tecnimont

Autorizzazione del Tribunale di Milano n° 272 del 23.09.2015

Editore
The Procurement Srl
Sede legale: piazza Pio XI, 1 20123 Milano (MI)

Direttore Responsabile
Micol Barba
m.barba@theprourement.it

Redazione
The Procurement Magazine
Via Bocconi, 9 - 20136 Milano
redazione@theprourement.it

Irene Nava, web editor
Segreteria di redazione e abbonamenti
Laura Marsala

Pubblicità
02.35955075
advertising@theprourement.it

Marketing
marketing@theprourement.it

Eventi
events@theprourement.it

Progetto grafico e impaginazione
Linea Atc srl, Milano

Stampa
Linea Optima Srl
Via Paullo 9/A
20135 Milano MI

A.N.E.S.
ASSOCIATO ALL'ASSOCIAZIONE NAZIONALE EDITORIA SPECIALIZZATA

www.theprourement.it

Hanno collaborato a questo numero:

George Bailey, Alberto Claudio Tremolada, Danilo Schipani, Bernardo Nicoletti, Alessandro Frè, Federico Ott, Maria Antonietta Lisena, Francesco Cali, Andrea Zuccarino, Federica Dallanoce, Paola Rizzi, Magnus Lind, Daniele Marazzi, Antonino Altomonte, Enrico Vigano, Valerio Bianchi, Emanuele Tamiazzo, Claudia Cervatti, Federico Caniato, Lari Numminen, Paola Felcaro, Paolo Mondo.

Digital Supply Chains: A Frontside Flip Growing Revenue Through a Customer-Focused Supply Chain

by George Bailey



George
Bailey

George Bailey is the Managing Director of CGE's Digital Supply Chain Institute (DSCI). He is on the Advisory Board of Lockheed Martin and the American Productivity and Quality Center. He is also the Executive Professor of Digital Innovation and Management at Pepperdine University and the Chairman of the Jackson Hole Ocean Sailing Team; a not-for-profit that teaches kids how to sail and compete on the water and in life. George was the CEO of DIVA Networks, an Internet applications development firm.

Prior to that, George was the acting CEO of Sony's educational solution called "Tenobo" and was based in Tokyo as Sony's Chief Transformation Officer reporting to the Chairman and CEO Sir Howard Stringer. Before Sony, George was a member of the senior leadership team of IBM, running the global semiconductor business, parts of Sales and Distribution and Consulting. Before IBM, George led the global PriceWaterhouse Strategy Change business and was a member of the Chairman's office.

Companies around the world are re-thinking and transforming their supply chains as they see new digital technologies and organizational models, such as platform business models, are having a profound impact on global commerce.

At the same time, there is a lack of information available to business leaders about what it takes to have a true Digital Supply Chain (DSC) and how to operate one. Scholars and supply chain consultants are wrestling with the topic and frequently revert to yesterday's supply chain principles.

The Digital Supply Chain Institute was formed in 2015 to address what organizations can do to capture the benefits of a new supply chain model. To bring clarity and provide practical recommendations to the much-discussed concept of a "Digital Supply Chain," we gathered the senior supply

chain leaders from over 100 companies and hosted meetings in Hong Kong, Zurich, Baltimore and Santiago. We also formed a smaller core team of about 30 of these companies for more in depth work. Finally, we interviewed and surveyed hundreds of leading supply chain practitioners from around the world.

Our research led us to conclude that the adoption of and improvements to digital supply chains can:

- Increase revenue by 10%
- Reduce procurement costs for all purchases of goods and services by 20%
- Slash supply chain process costs by 50%.

Let's start with a definition: A Digital Supply Chain (DSC) is a customer-centric platform model that captures and maximizes use of real-time data coming from a variety of sources. It enables demand stimulation, matching, sensing and management to optimize



performance and minimize risk.

DSCs are fundamentally different from traditional supply chains that focus on minimizing the cost of manufacturing, shipping and logistics, the back end of the business. Companies that are now embracing DSC practices are working to "flip" their supply chain focus to the "frontside," enabling a much closer and deeper relationship with customers.

The key benefit of the DSC is its capacity to enable the creation of products and services that are designed with more intimate knowledge of customer needs, built with efficiency, and in locations with rapid and easy customer access. That translates into extraordinary performance in delighting customers, or revenue and market share growth.

"The customer and customer alone determines whether we win, or we lose. This is increasingly a customer to business global economy; the business to business to customer economy is going away," Bill McDermott, CEO, SAP (Germany). "The Digital Supply Chain holds the promise of real-time data to sense demand, drive innovation, reduce cost and deliver the customer the right product at the right time and price."

Creating a truly DSC will require a new supply chain strategy, new people and skills and new technologies. Game-changing technologies and products are beginning to reshape the fundamental design and operations of supply chains:

- **Real-time Big Data and Analytics:** The amount of data being created worldwide is unprecedented and growing from the proliferation of mobile devices, sensors, the Internet of Things, and social media.

- **Digital Impact on Manufacturing and Delivery:** Several nascent manufacturing and delivery technologies will be commonplace by the year 2020: robotics, 3D printing, drones and driverless vehicles.

- **Collaboration with a Purpose:** Collaboration between sales and supply chain, between suppliers and a company, and between customers and a company is critical. But collaboration has been difficult to achieve because the goals of different players can vary. It is imperative to develop new metrics that drive operational performance and measure collaboration.

- **Cyber Risks, IP Theft, and Compliance Contracts:** A DSC makes it easier to address risks, but the transition is clearly going to increase risks related to cybersecurity and intellectual property (IP).

- **A Wild Card:** Blockchain. It is still early days, but Blockchain, the distributed data base/ledger technology, may soon help DSCs become more secure.

As much progress as companies make in developing a DSC, the truth is that no company will ever reach a state where it can rest. We have identified four management imperatives:

- **Managing Demand.** The supply chain leaders we talked to feel that focusing on the customers and growth is the right approach. One of our DSCI members already has revenue growth in their objectives for the global supply chain leader. This member has found that the DSC is a prime driver of growth for several business lines across many geographies.

- **Managing People.** All organizational change is derived from people willing and capable of moving to the future. The transformation to a digital supply chain will require education, communication, organizational redesign, process redesign and bringing in new personnel.

- **Managing Technology.** Data is growing at an unprecedented rate. Much of this data will contribute to the DSC and help with everything from product design to shipping and delivery to sales and distribution.

- **Managing Risk.** The DSC will provide new, more sophisticated ways to identify risks. Big data will create early warning systems allowing companies to become more proactive and preventative.

Supply chain leaders have done a good job of optimizing results by managing suppliers, moving manufacturing to low-cost locations and increasing the efficiency of logistics. But these steps are insufficient in the world that is being reshaped by big data and analytics, new technology, new people skills and an increasingly risky operating environment.

The competitive landscape will be reshaped by companies that drive down costs and drive up market share through their DSC strategy. Companies that successfully execute a "Frontside Flip" will collaborate with their suppliers in a new way and at the same time let their collaboration with customers drive innovative products and services. ■

For additional information on the DSCI and to access the Institute's latest research, events, media, and more visit dscinstitute.org

L'e-Procurement come leva del vantaggio competitivo

a cura di Niuma, intervista a Giuseppe Mori, Procurement Director Cesi SpA.

La digitalizzazione è diventata un'esigenza imprescindibile per garantire un'integrazione dei dati ampia e automatizzata e per snellire le operazioni che costituiscono il flusso di lavoro in tutti i processi aziendali, compresi quelli degli acquisti.

Introdurre una piattaforma di e-Procurement che sappia dialogare adeguatamente con i sistemi aziendali e che sia modulare, composta cioè da moduli completamente integrati fra loro, ma anche in grado di lavorare in modo indipendente e di essere installati in momenti successivi, può garantire sia la continuità del progetto, sia la sua migliore evoluzione.

Riportiamo il caso di CESI Spa, azienda italiana leader mondiale nell'ingegneria, nel testing e nella consulenza per il settore elettrico, attenta ai vantaggi derivanti dall'innovazione ed impegnata nel costante miglioramento delle business operation al fine di creare valore per i clienti e per gli investitori. CESI, dal 2014 ha intrapreso il percorso di trasformazione e digitalizzazione della funzione Acquisti introducendo la piattaforma di e-Procurement in cloud niumActive in grado di supportare end to end il ciclo di acquisto, dalla gestione dell'albo fornitori fino alla fatturazione.

1) SONO PASSATI 4 ANNI DALL'INTRODUZIONE DELLA PIATTAFORMA DI E-PROCUREMENT DI NIUMA, QUALI SONO STATE LE CRITICITÀ INIZIALI E COME SONO STATE AFFRONTATE?

Le principali criticità sono state essenzialmente l'integrazione con il sistema aziendale (SAP) e la necessità di non interrompere in alcun modo l'attività di acquisto, strettamente correlata alla generazione di offerte e servizi per Unità di Business e, quindi, per i Clienti finali. Nella fase di start up del progetto è stato svolto un importante lavoro di integrazione con SAP, relativamente ai processi di gestione dei fornitori, richieste d'acquisto (RDA), generazione di contratti. La flessibilità della piattaforma ha richiesto limitati interventi di modifica per il suo adeguamento alle nostre specificità in termini di flussi operativi e autorizzativi. Anche i tempi di elaborazione di queste modifiche sono stati estremamente brevi, permettendo una perfetta integrazione con i sistemi aziendali e la digitalizzazione di tutte le fasi del cosiddetto "ciclo passivo" senza subire "stop" operativi, pur essendo coinvolte sia le più varie Unità aziendali di business o di staff, sia i fornitori esterni. Nello specifico, i dati anagrafici dei fornitori inseriti in SAP, a beneficio anche di altre Funzioni, quale quella amministrativa, sono



Giuseppe Mori

La sua esperienza professionale è iniziata nel campo della progettazione di impianti elettrici civili, per passare poi nel campo dell'industria elettrica, sia presso impianti di produzione, sia presso direzioni societarie. Le sue attività sono oggi focalizzate nel settore del Procurement, in contesti caratterizzati da forti interrelazioni fra aree aziendali diverse, ed in Società multinazionali. Oggi è Direttore Acquisti in Cesi SpA. Suo primario obiettivo è costruire in Azienda un gruppo coeso di persone con approfondite conoscenze e professionalità nel campo del Procurement, basandone l'operatività sull'e-procurement, in grado di agire per obiettivi aziendali integrati, assicurando i migliori livelli di efficienza e la massima trasparenza unitamente al rispetto dei principi etici fondamentali per questa attività.

I BENEFICI DELLA PIATTAFORMA DI E-PROCUREMENT



www.niuma.it/info@niuma.it



successivamente trasmessi al Portale per mantenere l'allineamento informativo. Nel Portale si attua il processo di qualifica, di valutazione e di gestione dei fornitori. Questi vi possono accedere via internet sia per presentare la propria Azienda, sia per inviare le offerte e la documentazione comunque necessaria alla gestione dei contratti. Anche le richieste d'acquisto sono generate in SAP dalle unità richiedenti e, dopo essere sottoposte a un ciclo di approvazione, vengono trasferite al Portale. Su questo documento il buyer può operare le modifiche più opportune per creare una versione conforme ai criteri di acquisto, da utilizzare per generare sia le RdO che gli ordini. Il ciclo degli ordini viene gestito interamente sul Portale e, al termine del processo, viene portata in SAP la versione definitiva dell'ordine, già debitamente approvato e perfezionato. In pratica, in SAP i buyers operano ormai molto saltuariamente per controlli di carattere amministrativo, essendo tutta l'operatività effettuata nel Portale che provvede autonomamente con frequenza oraria all'allineamento con SAP di tutte le informazioni.

2) COME SI È EVOLUTA LA PIATTAFORMA NEL TEMPO?

Grazie alla flessibilità di cui è dotata la

piattaforma di Niuma, si è potuto procedere a sviluppare in sequenza e sostanzialmente in maniera indipendente le diverse fasi del processo d'acquisto. Ciò è risultato particolarmente efficace dato che sono coinvolti, in fasi differenti, attori di unità diverse dagli acquisti, a tutti i livelli aziendali, oltre ovviamente ai fornitori effettivi o potenziali. Tutti costoro possono allegare direttamente i documenti richiesti per la qualifica o le offerte, rendendoli disponibili nel "fascicolo elettronico del fornitore". L'ultimo sviluppo di questo ci ha permesso di gestire automaticamente le scadenze di tutta la contrattualistica oltre che della documentazione a suo supporto, il cui aggiornamento sarebbe diversamente onerosissimo. Si sta provvedendo inoltre a implementare, nel Portale fornitori, la funzionalità di accesso diretto a Provider esterni come Cerved per l'integrazione in tempo reale di informazioni certificate.

3) QUALI RISULTATI SONO STATI RAGGIUNTI CON L'UTILIZZO DELLA PIATTAFORMA NIUMA?

Attualmente viene efficientemente gestito un numero di circa 1.300 ordini e di circa 700 fornitori all'anno. Sono stati qualificati 1.500 fornitori dei 3.000 in archivio. Tra i risultati più importanti

c'è stato sicuramente l'abbattimento dei tempi di lavorazione dell'ordine pari al 40%, passando da una lead time di 25 giorni a 15. I benefici si sono avuti non solo in termini di efficienza operativa, ma anche di costi complessivi, di riduzione delle difettosità, di disponibilità di un patrimonio informativo ricco e facilmente accessibile, condivisibile e fruibile. L'integrazione delle varie componenti, come la gestione dei fornitori e la gestione della negoziazione, ha permesso di condividere le informazioni tra le fasi del processo di approvigionamento e ha creato progressivamente valore aggiunto, aiutando a produrre informazioni strutturate e indicatori ausiliari, adeguati a sostenere un processo decisionale.

Un'ultima considerazione va fatta in merito al riscontro avuto dal nostro personale. La semplicità e la facilità di introduzione della piattaforma - bastano tre-quattro giorni per acquisirne la completa padronanza - hanno favorito notevolmente "l'ingaggio" di tutte le persone sia degli acquisti, sia di altre Unità. Il risultato per me più gratificante è vedere come i colleghi coinvolti nel processo d'acquisto in Azienda **utilizzano quotidianamente** questo strumento senza far ricorso a succedanei di sorta. ■

Strumenti per innovare e generare valore competitivo in mercati liquidi

di Alberto Claudio Tremolada

La supply chain è cross funzionale ed interessa diversi processi aziendali quali product development, produzione, logistica, marketing e vendite.

Sulla rivista Harvard Business Review è apparso nel 2005 un interessante articolo intitolato "Turn your supplier into Cost-Cutting Allies" di Jonathan Hughes che esprime l'importante concetto su come "procurement groups have played a key role in meeting their companies".

La digitalizzazione della supply chain permette di evolvere verso un ecosistema integrato, trasparente per tutti gli attori coinvolti dai fornitori ai clienti.

La supply chain digitale si basa su una serie di processi che consentono modalità di gestione event-driven, di adattarsi al mutare delle condizioni e di reagire in tempo reale alle interruzioni nella catena di fornitura e addirittura di anticiparle, creando scenari "what-if".

Gli analisti di The Boston Consulting Group (<https://www.bcg.com>) suggeriscono l'uso di strumenti digitali e di intelligence:

CONNESSIONI END-TO-END

tracciabilità con sistemi di gestione end-to-end che parta dalla raccolta del dato

(mediante sensori, tag Rfid, ecc.) fino alla sua analisi.

COERENZA DEI DATI

dati e informazioni coerenti e consistenti (cioè devono essere significativi, avere priorità ed essere utilizzabili).

TRASPARENZA CROSS-FUNZIONALE DEI DATI

Una digital supply chain efficace dipende strettamente dall'aggiornamento e dall'accessibilità dei dati a tutti i livelli dell'organizzazione, un change management dove condividere è fondamentale per creare valore.

Tutto ciò consente di adattarsi al mutare delle condizioni e di reagire in tempo reale alle interruzioni nella catena di fornitura e addirittura di anticiparle, modellando completamente la rete e creando scenari "what-if".

Su strumenti non solo digitali per innovare e generare valore competitivo in mercati liquidi, ho intervistato attori attivi nei settori fieristico e manifatturiero.

I contributi del Dr. Luciano Malgaroli (general manager A.&T.) e dell'Ing. Zeno Panarari (ceo Moto Parilla) sono opportunità di riflessioni su cambiamenti ed innovazioni che impattano anche sulle supply chain.



Alberto Claudio Tremolada

Manager di Metatech Group (settore fonderie <http://www.metatechgroup.com>), socio relatore di MilanIN, socio responsabile sportello unico manifatturiero area fonderie e coordinatore gruppo lavoro manifatturiero Adaci sez. Piemonte e Valle d'Aosta (Ass. It. Acquisti e Supply Management <http://www.adaci.it>) e socio di MilanIN.

Di formazione economica, lavora da molti anni nel settore manifatturiero (alta tecnologia industriale e fonderie) come imprenditore/manager di diverse società (L'Ambrosiana, Technologies Group, Metatech Group per citarne alcune).

Si occupa in qualità di team leader o come membro team interfunzionali di acquisti, progettazione, vendite per la produzione (dall'idea al prodotto/servizio) parti per Clienti Nazionali ed Esteri nei più svariati settori (fra cui aerospaziale, automotive, impianti distribuzione energia, racing). Scrive su riviste specializzate di settore (Approvigionare, Business & Gentlemen, V+) ed è speaker ai workshop Adaci (su andamenti mercati e commodities).

A.&T. (<https://www.aetevent.com>) è la fiera internazionale dedicata all'innovazione industriale che si svolge a Torino; non una semplice esposizione ma percorsi di conoscenza e formativi utili anche ai responsabili acquisti.

DR. LUCIANO MALGAROLI LE FIERE SONO ANCORA UNO STRUMENTO UTILE PER CONOSCERE MEGLIO LE TRASFORMAZIONI IN ATTO NEI MERCATI ANCHE PER CHI SI OCCUPA DI ACQUISTI?

Le Fiere più che eventi dimostrativi ed espositivi sono oggi sempre più piattaforme di incontro business, dove i percorsi esperienziali, le sessioni formative specialistiche e le dinamiche di networking prevalgono rispetto alla mera esposizione. Ovviamente i numeri fieristici indicano ancora un forte interesse dei visitatori verso le novità, ciò che cambia o dovrebbe cambiare è il modo di interagire e comunicare con il pubblico, offrendo loro dei veri e propri laboratori sperimentali in cui il futuro si fonde realmente con l'oggi.

VISITA ALLE FIERE COME OPPORTUNITÀ SCOUTING ALTERNATIVE FORNITORI MA SOPRATTUTTO FORMATIVO SU NUOVE TECNOLOGIE E LORO VANTAGGI NELL'UTILIZZO?

Come accennavo poc'anzi il pubblico prevalente delle Fiere B2B, come è ad esempio A&T, cerca all'interno della manifestazione spunti e visioni innovative che difficilmente in modo inclusivo riuscirebbe ad intercettare nel proprio day by day.

Il momento fieristico deve essere proprio dedicato a fornire al visitatore un aggiornamento fortemente specialistico e proiettato al medio lungo periodo.

A.&T. AUTOMATION & TESTING DI TORINO ([HTTPS://WWW.AETEVEN.COM](https://www.aetevent.com))

FIERA INTERNAZIONALE CON FOCUS SU INDUSTRIA 4.0, DALLA TEORIA ALLA PRATICA COME PERCORSO DI CRESCITA PROFESSIONALE?

Esattamente questo è stato il nostro obiettivo: essere una manifestazione che consentisse di comprendere al meglio cosa vuol dire investire in "azienda 4.0", offrendo sessioni specialistiche dedicate, favorendo networking e percorsi esperienziali all'interno di case history interessanti consentendo di toccare con mano, quindi dalla teoria alla pratica, il processo produttivo 4.0, attraverso una smart factory in grado di riprodurre fedelmente una linea di produzione completa e totalmente automatizzata.

SECONDO LA SUA CONOSCENZA ED ESPERIENZA QUALI SONO I GAP DA COLMARE SOPRATTUTTO NELLE PMI MANIFATTURIERE?

Il tema oggi non è solo quello legato al comprendere i vantaggi e le opportunità di una industrializzazione digitalizzata e innovativa, il focus principale oggi deve essere quello della formazione del capitale umano. Sarebbe non produttivo investire in 4.0 e non avere personale specializzato e formato per valorizzare al meglio la produzione automatizzata.

A&T ha cercato di focalizzare la propria attenzione proprio su questo aspetto, offrendo ai tanti visitatori opportunità formative esclusive ed inclusive, sembra un ossimoro ma non lo è.

Le PMI oggi si devono rendere conto che in un mercato sempre più competitivo e globale servono certamente nuove tecnologie ma al centro deve rimanere la propria risorsa umana, capace di progettare, creare, innovare attraverso cultura e pensiero.

Moto Parilla (<http://www.motoparilla.it>) con sede nella "motor valley italiana" produce e-bike tecnologicamente avanzate ed

innovative per soddisfare anche la mission di "customers who enjoy off-road driving and typically own a sport utility vehicle".

ING. ZENO PANARARI L'IDEA DI RILANCIARE UN BRAND STORICO COME MOTO PARILLA DA COSA NASCE?

Premetto che il brand non è storico poiché, da come abbiamo potuto testare in questi anni, non è riconosciuto dal grande pubblico. Oggi inizia ad essere conosciuto grazie agli sforzi che abbiamo fatto e che stiamo compiendo nell'area marketing.

LA SCELTA DI CONCENTRARSU BICI ELETTRICHE INNOVATIVE PER DESIGN E MATERIALI UTILIZZATI, QUALI COMPLESSITÀ COMPORTA?

La Carbon è stata una bella sfida poiché utilizza due materiali, carbonio ed alluminio, con comportamenti diversi sotto vari aspetti. Però possiamo affermare che ci è piaciuto molto "giocare" con questi due elementi dal punto di vista tecnico ed estetico. Pensiamo di aver enfatizzato sinergicamente gli aspetti positivi di entrambi.

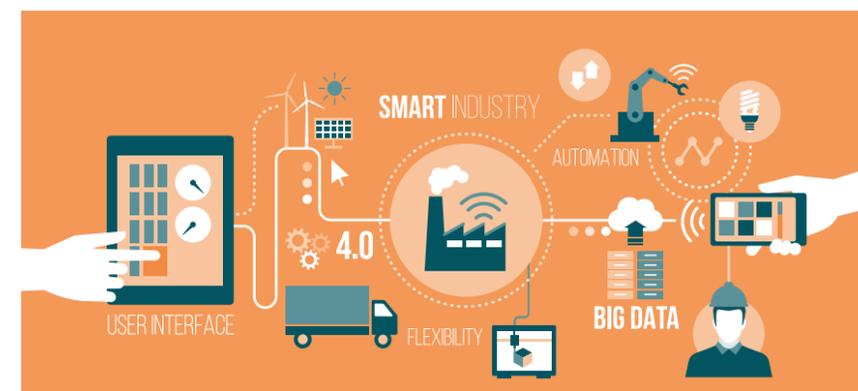
NELLA SELEZIONE DEI FORNITORI QUALI SONO I FATTORI IMPORTANTI CHE AVETE CONSIDERATO?

I fornitori sono stati selezionati in base alla capacità di mantenere livelli quantitativi e qualitativi elevati e comunque operano con nostre attrezzature e sotto il nostro diretto controllo.

L'UTILIZZO DI STRUMENTI DIGITALI PER GESTIRE LA CATENA FORNITURA QUALI VANTAGGI PORTA, SOPRATTUTTO NELLA GESTIONE FORNITORI PAESI ESTREMO ORIENTE?

Il controllo accurato e l'aggiornamento costante della distinta base e la gestione degli ordini con supporti digitali ci permette di avere una produzione "Just in Time" con una minimizzazione del magazzino e delle scorte.

Se volete approfondire gli argomenti trattati e possibili scenari per le Vostre organizzazioni il Dr. Alberto Claudio Tremolada è a Vostra disposizione. ■



Digitalizzazione dei processi e orientamento al cliente

di Danilo Schipani

La digitalizzazione dei processi aziendali è un'opportunità per mettere in campo la capacità di rispondere meglio al cliente, con un approccio centrato su quest'ultimo. È importante che i benefici per il cliente, e non solo le caratteristiche intrinseche o funzionalità delle nuove tecnologie, siano la bussola in questo cambiamento, di cui sono parte anche i processi di procurement.

DIGITALIZZAZIONE E FLUIDITÀ DEI MERCATI

La progressiva digitalizzazione delle aziende sembra un passaggio inevitabile nel modo di funzionare e migliorare le performance, sulla spinta delle crescenti aspettative dei clienti. Disponibilità e accesso real-time e senza interruzioni, qualità delle interazioni e delle risposte ottenute, efficienza, personalizzazione, semplicità delle interazioni per l'acquisto di prodotti e servizi sono aspetti considerati imprescindibili e hanno alzato l'asticella di ciò che si considera servizio "base" per il cliente. Ciò vale nei mercati "business" e in quelli "consumer". Le aziende dovranno definire un percorso chiaro di evoluzione e cambiamento dei processi di funzionamento, integrando le nuove tecnologie. Non basta essere digitali in alcuni punti di contatto con i clienti o nella tipologia di servizi offerti. È importante diventare più "digitali" nel funzionamento dei processi: in questo

modo è possibile influenzare e migliorare in modo più deciso la qualità della relazione con i clienti, guidare percorsi di innovazione e aumentare la tempestività di risposta nei mercati. In questo modo, da un lato aumenta la soddisfazione del cliente. Dall'altro, si determina una maggiore facilità, per il cliente, di valutare, raccogliere informazioni, cambiare fornitore o prodotto/ servizio acquistato. In altri termini, le tecnologie e la digitalizzazione dei processi aziendali sono causa ed effetto di una fluidità di mercato senza precedenti.

CONCORRENZA NUOVA, INASPETTATA E IMPROVISA

In un contesto così dinamico, le aziende "tradizionali", generalmente più lente nei cambiamenti, sono sempre più esposte agli attacchi competitivi da parte di nuovi operatori di mercato che possono creare ad hoc processi e offerta calibrati direttamente su livelli di eccellenza, che fanno leva pienamente sulle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie e di creare effetti dirompenti sul cliente e sui mercati.

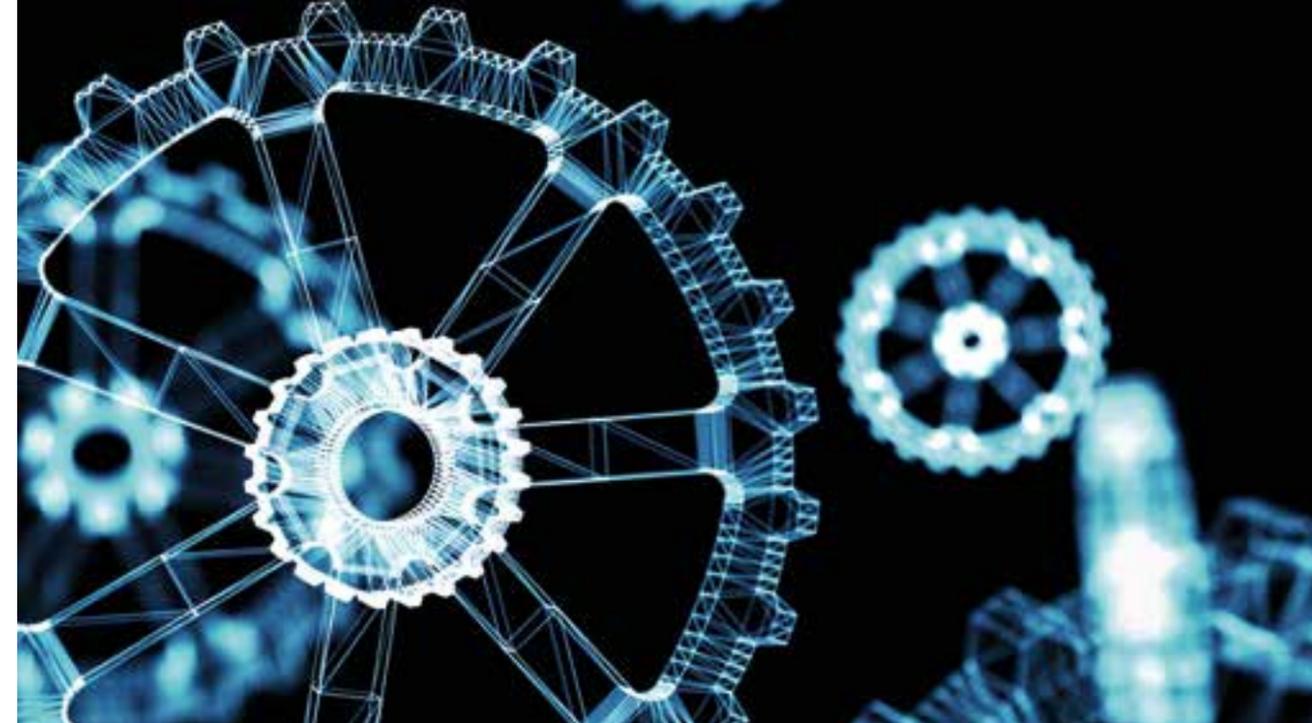
VALORIZZARE LE RISORSE

Maggiore fluidità e potenziale competitività spingono le aziende a trovare modalità rigorose e creative di digitalizzazione dei processi, in grado di far leva sui vantaggi e asset (non sempre valorizzati al meglio) collegati a risorse



Danilo Schipani

Danilo Schipani si occupa dello sviluppo delle potenzialità strategiche, manageriali e di comunicazione delle aziende. Danilo è laureato con Lode presso l'Università Bocconi di Milano, ha svolto per numerosi anni il consulente di direzione e il manager a livello nazionale e internazionale. Danilo ha arricchito le proprie competenze a Londra presso Performance Consultants International a Londra, istituzione di riferimento a livello internazionale nella formazione sui temi di Coaching e Leadership. Sito web intacto.coach.



chiave quali reti di vendita, partnership, talenti, brand.

Un approccio strategico consiste nel mettere insieme con efficacia ed esperienza gli asset posseduti con le caratteristiche e potenzialità delle nuove tecnologie, generando opzioni di configurazione e accesso per il cliente.

RIDISEGNARE, NON SOLO AGGIUNGERE

Strategia e operatività della digitalizzazione dei processi rimangono dunque centrati, spinti e orientati al cliente, in particolare ai benefici per quest'ultimo, parte di un rigoroso sistema di KPI. La progressiva riconfigurazione dei processi vengono guidati dal valore generato per il cliente, non delle caratteristiche intrinseche di una data funzionalità tecnologica.

Per questo motivo, non si tratta di iniettare maggiore efficienza nei processi esistenti, rendendo un po' più digitale quanto esiste già. Si tratta di ripensare i processi esistenti, ridefinendo i passaggi necessari, le modalità di contatto (in e out-bound) e interfaccia dei clienti, ri-focalizzando l'impegno e l'attenzione delle persone laddove questa può giocare una differenza cruciale. Anche sotto il profilo organizzativo diventa importante definire il ruolo delle persone nei processi, disegnando modalità di interazione a valore aggiunto che tengano conto del nuovo contesto e non siano un semplice

adattamento alla progressiva introduzione di tool digitali.

UN NUOVO DECISION MAKING TRA DATI E SPERIMENTAZIONE

Un'area di cambiamento toccata dalla digitalizzazione è rappresentata dal decision making manageriale:

- cambiano le modalità con cui i clienti vengono "inclusi" nell'azienda, attraverso i dati ("Big Data") da essi generati nelle interazioni dirette e indirette con l'azienda. L'abilità manageriale potrà emergere nell'approccio alla lettura dei dati, che dovrà avvenire con modalità fondamentalmente diverse. In effetti, il manager dovrà saper tenere conto che questi dati rappresentano solo una porzione, per quanto articolata, della realtà. Dovrà inoltre considerare il rischio che nelle "letture" si affermino inconsapevolmente bias pre-esistenti, limitando notevolmente il potenziale intrinseco dei dati e dunque gli investimenti tecnologici effettuati nei sistemi di raccolta e mantenimento. A questo proposito, sono necessarie esperienza ed uno specifico allenamento alla lettura
- cambiano le possibilità di misurazione degli effetti delle decisioni, aprendo le porte ad un approccio alla sperimentazione più deciso, con spazi di innovazione a livello locale, più vicini alle esigenze dei clienti.

AZIENDA IMPEGNATA AD OGNI LIVELLO

Affinché la progressiva digitalizzazione sia efficace, è importante il commitment da parte del Board aziendale, lasciando allo stesso tempo spazio alla decentralizzazione e autonomia al management locale circa le modalità su cui far leva sui nuovi processi in modo ottimale, assumendo la forma necessaria e a maggior valore aggiunto nei contesti locali in cui l'azienda opera.

PROCUREMENT E DIGITALIZZAZIONE

Uno dei processi a crescente digitalizzazione è quello del Procurement, che ha un ruolo sempre più significativo nel generare valore per il cliente. La digitalizzazione di quest'area è basata, ad esempio, sull'introduzione di tool che aumentano la flessibilità del processo di fornitura, migliorano la trasparenza e la gestione delle informazioni, l'interazione con i fornitori, la collaborazione con gli altri processi aziendali, la rapidità, la capacità di adattamento e di soddisfacimento dei bisogni aziendali. Si tratta di strumenti che consentiranno al management di questa funzione una sempre maggiore capacità di analisi e di generazione di valore, che ogni azienda potrà costruire sulla base dei propri fabbisogni e delle unicità con cui vuole posizionarsi sul mercato. ■

La Digitalizzazione del Ciclo di Vita dei Contratti

di Bernardo Nicoletti

INTRODUZIONE

La trasformazione digitale si sta diffondendo non solo in differenti settori di business ma anche all'interno stesso delle organizzazioni.

Un processo spesso trascurato in passato è quello che è indicato come il *Contract Lifecycle Management* (CLM). Si tratta della gestione proattiva e metodica di un contratto dal suo nascere all'aggiudicazione, dal suo rispetto fino al suo rinnovo o chiusura. L'implementazione del CLM può portare a significativi miglioramenti in termini di risparmio ed efficienza. Comprendere e automatizzare il CLM può anche fornire un supporto a limitare l'esposizione a contenziosi e migliorare la conformità ai requisiti legali.

Il processo CLM può essere gestito utilizzando il supporto di software commerciali sempre più disponibili e potenti. Il software di gestione dei contratti è un programma o una serie di programmi correlati per l'archiviazione e la gestione di accordi legali quali contratti con fornitori, contratti di locazione e accordi di licenza. Un importante obiettivo di un software di gestione dei contratti è quello di semplificare le attività amministrative e ridurre il carico di lavoro fornendo una visione unica e unificata dei processi connessi con ciascun contratto.

LE FUNZIONI FONDAMENTALI

Le funzionali principali di un processo di CLM (*Contract Lifecycle Management*), automatizzare nei software specializzati, sono:

1) **Cattura:** il primo passo per la maggior parte delle persone consiste nel centralizzare tutti i contratti cartacei esistenti in un unico punto centrale accessibile a tutte le persone autorizzate a farlo. Se non si ha un'idea chiara di quali contratti si hanno, allora non si ha idea di quale sia la potenziale esposizione al rischio dell'organizzazione.

2) **Tracciamento:** Il passo successivo consiste nell'acquisire i dati dai contratti, una volta che sai dove sono tutti i tuoi contratti. Si tratta di tener traccia di tutti i dati importanti in modo da non perdere nessuna data importante del contratto. Ciò vale sia per i vecchi contratti sia per i nuovi contratti.

3) **Preparazione di nuovi contratti:** con il monitoraggio in atto, l'attenzione può spostarsi nell'accelerare il processo di creazione di un nuovo contratto. Il processo di "*authoring*" riguarda la creazione di modelli di contratto e librerie di clausole per consentire rispettivamente agli utenti interni all'organizzazione e agli utenti collegati di creare nuovi contratti in modo rapido ma controllato.



Bernardo Nicoletti

Bernardo Nicoletti è Professor of Operations management alla Temple University, Rome Campus. Ha sviluppato un approccio alla gestione dei progetti di miglioramento dei processi e informatici, indicato come Lean and Digitize. È anche consulente e coach nel settore del miglioramento dei processi e dei Sistemi Informativi. Ha ricoperto incarichi di CIO e CTO in Italia e all'estero presso GE Capital, Nuovo Pignone, AIG, Galileo e Alitalia. È autore di numerose pubblicazioni e di venti libri pubblicati in Italia, in Gran Bretagna e in Cina sui temi del miglioramento dei processi, gestione dei sistemi informativi, procurement e gestione della qualità; fra questi, *Lean Production* (Franco Angeli Editore) e *Agile Procurement* (Palgrave-MacMillan). Partecipa a numerosi eventi internazionali come relatore.

Email: info@bernardonicoletti.com

4) **Creazione:** la creazione del contratto può avvenire attraverso due percorsi.

Innanzitutto, potenziare gli utenti aziendali con la creazione self-service e basata su procedure guidate utilizzando modelli intelligenti pre-approvati dall'ufficio legale. In secondo luogo, semplificare la vita dei legali quando si debbano redigere offerte complesse, o rivedere e "aggiustare" i contratti negoziati.

5) **Approvazione:** le aziende hanno bisogno di un workflow di approvazione per garantire che i contratti rischiosi vengano esaminati e approvati dai responsabili giusti. Alcuni rischi devono essere approvati dal legale, alcuni dalla direzione, alcuni dai dipartimenti speciali come il credito, etc. Idealmente, gli accordi semplici sono pre-approvati.

6) **Negoziatore:** i bisogni del negoziatore tipico includono: una lista di controllo di problemi per ogni tipo di business; un modo per tracciare le differenze rispetto all'originale o all'ultima bozza; e un modo per catturare e segnalare queste differenze.

7) **Firma:** quando il contratto è definitivo e concordato, deve essere firmato da tutte le persone interessate e le copie firmate devono essere archiviate. Qualcuno deve anche verificare che la versione finale firmata non sia stata modificata in alcun modo dopo l'invio delle copie in giro per la loro firma.

8) **Analisi:** le imprese con oltre 100 contratti devono analizzare tali contratti per potenziali rischi, diritti e obblighi. Dirigenti, Legali e Risk managers necessitano di report scannerizzati per gestire i rischi comuni e di avere dei report *ad hoc* per scenari imprevisi. L'accesso "a portata di mano" ai termini e ai dati contrattuali consente alle persone di reagire rapidamente ai nuovi scenari e affrontare i rischi legati al fattore tempo.

9) **Gestione:** Funzionalità come il monitoraggio di contratti complessi con più iscrizioni, aggiunte, emendamenti e capitoli per la gestione dei cambiamenti o delle evoluzioni del contratto iniziale sono molte importanti e aiutano ad evitare errori, pagamenti di penali, o simili

10) **Chiusura o rinnovo:** Promemoria

automatici di prossime date di scadenza e incombenze di chiusura dei contratti o base per il loro rinnovo od estensioni.

11) **Post chiusura:** Supporto a eventuali situazioni di contenzioso, fornendo la storia del contratto e tutte le sue variazioni nel tempo.

LE APPLICAZIONI SOFTWARE DI CLM

Oggi vi sono numerosi fornitori di software che offrono sistemi di questo tipo. Le funzioni tipiche sono:

- Creazione del contratto, partendo da un contratto esistente o di terze parti
- Supporto contrattuale
- Repository di contratti
- Negoziazione contrattuale
- Tipi di contratto supportati
- Approvazione del contratto
- Monitoraggio completo del contratto
- Ottimizzazione del contratto
- Gestione dei processi contrattuali
- Integrazione
- Chiusura dei contratti o loro rinnovo ed estensione

I BENEFICI DEI CLM

L'implementazione del CLM può portare a significativi miglioramenti in termini di risparmio ed efficienza. Nei prossimi anni, la categoria di software CLM è prevista crescere in media tra il 15 e il 20%. Le motivazioni sono numerose. Questi prodotti fanno molto di più che creare semplicemente un archivio legale, ma lo ottimizzano e lo automatizzano. Essi permettono di seguire tutte le fasi del ciclo di vita del contratto.

Alcuni specifici benefici a supporto di un business case per la loro valutazione sono:

- Razionalizzazione del processo di authoring. Uso di librerie di clausole e modalità di collaborazione migliorata
- Tempo di creazione del contratto rispetto ridotto sostanzialmente rispetto al vecchio modo di operare. Ad esempio, un responsabile per la gestione di contratti e degli appalti ha osservato che "utilizzando il sistema, siamo stato in grado di aumentare il volume dei contratti dell'86% senza

augmentare il personale". Un altro utilizzatore ha indicato che la soluzione CLM adottata ha ridotto il turn-around time di un contratto del 20% in media.

- Automatizzazione del tracciamento delle conformità. L'integrazione con i sistemi transazionali garantisce l'emissione di ordini con un prezzo corretto, e permette alle organizzazioni di rivendicare gli sconti o i benefici connessi con i volumi quali previsti nei contratti.
- Riduzione dei costi amministrativi complessivi. Questo permette alle risorse degli uffici procurement e legali a concentrarsi su compiti più tecnici e che aggiungono maggior valore all'organizzazione.

IL FUTURO (PROSSIMO)

Il settore della digitalizzazione dei contratti è in rapida evoluzione. Nel prossimo futuro, si diffonderanno i cosiddetti Smart Contract.

Si tratta di protocolli informatici e di telecomunicazione che facilitano, verificano, o fanno rispettare, la negoziazione o l'esecuzione di un contratto. Infatti gli archivi di dati sono condivisi virtualmente tra organizzazioni che li utilizzano, ma è assolutamente garantire l'inalterabilità dei dati da parte dei loro utilizzatori, una volta che i dati sono inseriti. La garanzia indicata deriva dall'utilizzo di una tecnologia come quella blockchain, alla base di tutte le criptovalute aventi una notevole diffusione.

Gli smart contract, di solito, hanno anche un'interfaccia utente avanzata e spesso simulano la logica delle clausole contrattuali standardizzate.

I sostenitori degli smart contract affermano che molti tipi di clausole contrattuali possono quindi essere rese parzialmente o integralmente automatizzate, auto-ottemperanti, o entrambe le cose.

Gli smart contract hanno l'obiettivo di garantire una sicurezza superiore alla contrattualistica esistente e di ridurre i costi di transazione associati alla contrattazione. ■

Il ruolo del procurement nell'impresa 4.0

a cura di Simone Marchetti

La rivoluzione digitale che stiamo vivendo ha profondamente mutato l'entità delle relazioni tra tutti gli attori che compongono la catena del valore. Con la diffusione massiva di dispositivi ed applicazioni consumer e la contemporanea evoluzione di Internet verso il modello attuale, il rapporto di forza tra aziende e consumatori finali è completamente stravolto. Possiamo oggi parlare di un mercato "in pull" dove sono proprio le esigenze dei clienti a determinare la necessità di re-ingegnerizzazione degli attuali processi. In questa nuova configurazione, il cliente diviene centrale ed i tradizionali modelli di

business lineari vengono sostituiti da nuovi modelli dove le strutture di collegamento tra tutti gli attori in gioco assumono la forma di un reticolo multidimensionale (vedi Fig.1).

Non si tratta di connessioni meramente fisiche, ma di una struttura logica attraversata da informazioni, che nella moderna economia costituiscono la nuova moneta di scambio. Il parametro tempo diviene grandezza rilevante. Le informazioni portano con sé valore, valore che sarà tanto maggiore quanto le informazioni saranno depurate da eventuali disturbi e quanto saranno catturate e rese disponibili nell'immediato.

Da un punto di vista pratico, la realtà che

ORACLE



Simone Marchetti

Simone Marchetti è Sales Development Manager in Oracle Italia per le soluzioni di Digital Supply Chain. In questo ruolo segue da vicino progetti di Enterprise Business Transformation e digitalizzazione dei processi.

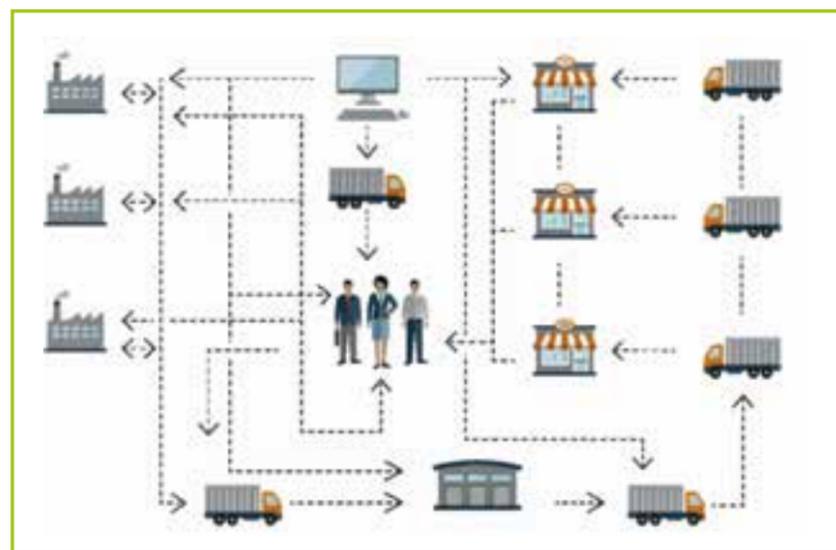


Fig. 1 - Connected Value Chain.



Fig. 2 - Puzzle della Industry 4.0.

stiamo costruendo **impone alle aziende di essere sempre più soggetti aperti al loro ecosistema:**

- analizzando le informazioni che i loro clienti rendono disponibili attraverso l'utilizzo dei social network, così da comprenderne a fondo i loro comportamenti inseguendoli ed anticipandone i bisogni;
- mantenendosi costantemente in comunicazione con la propria catena di fornitura, per ottimizzare il processo di approvvigionamento di prodotti e servizi indispensabili per i propri obiettivi di business;

• implementando un modello di impresa intelligente ed interconnessa, così da sfruttare tutti i vantaggi derivanti dalla comunicazione con gli elementi che costituiscono le linee di produzione;

• avvalendosi di un modello di logistica flessibile e cliente-centrica. Solo attraverso questi passaggi sarà possibile vincere **le tre principali sfide dell'economia moderna:**

- ipercompetizione;
- customizzazione di massa;
- globalizzazione.

Su queste considerazioni si basa il paradigma dell'Industry (oggi Impresa) 4.0 che, grazie alla disponibilità delle nuove tecnologie abilitanti (vedi Fig.2), si prefigge l'obiettivo di sfruttare la possibilità di comunicazione tra oggetti, procedure ed esseri umani per ottimizzare tutte le economie di processo, innalzando il livello di soddisfazione del cliente finale e quindi raggiungendo il target della competitività, per aziende che operano non solo nel comparto produttivo, ma anche nel mercato dei servizi.

In questo scenario il procurement, ancora più che nel passato, assume un ruolo centrale nell'intento di modernizzazione

proprio delle organizzazioni.

In prima istanza, il processo di cambiamento imposto dalla quarta rivoluzione industriale dovrà necessariamente passare attraverso una pesante fase di riammodernamento dell'infrastruttura aziendale. La riconfigurazione degli esistenti modelli di business sarà infatti possibile grazie alla corretta composizione ed utilizzo delle nuove tecnologie abilitanti. Risulta evidente come in questo percorso **il ruolo del procurement diviene fondamentale nella realizzazione del cambiamento.**

La disponibilità di nuovi robot capaci di interagire e lavorare in ottica collaborativa con il personale specializzato consentirà una maggiore convivenza tra esseri umani e macchine permettendo di ottimizzare il layout dello shop floor, gli spazi dedicati alla produzione dovranno essere quindi ridisegnati per sfruttare al massimo i benefici derivanti. Una nuova generazione di macchine progettate in ottica 4.0 sta vedendo la luce e molti produttori di hardware hanno immesso sul mercato kit opportunamente disegnati per rendere interconnesse macchine esistenti. Da un punto di vista applicativo il processo di rivoluzione è poi ancora più profondo ed evidente. I due mondi dell'automazione e dell'IT oggi hanno finalmente iniziato a dialogare imponendo alle aziende impiegate nel cammino verso l'4.0 una rimodulazione di tutto il landscape tecnologico. **Tutto questo coinvolge pesantemente la funzione acquisti che dovrà:**

1. sviluppare le necessarie competenze per poter essere determinante nell'individuare i migliori partner, così da poter affrontare con successo il percorso di cambiamento;
2. lavorare in sinergia con le strutture interne preposte alla definizione del nuovo modello, fornendo i necessari input grazie ad una attenta analisi del mercato della

fornitura di nuove tecnologie;

3. farsi agente del cambiamento: il procurement è per definizione il soggetto deputato a scandagliare il mercato della fornitura cogliendo le migliori opportunità non solo in termini quantitativi, ma soprattutto oggi, qualitativi. In questo senso va sottolineato come il mercato della fornitura stesso sia attraversato dalla stessa rivoluzione e come si stia di conseguenza modificando il mix tra attori tradizionali e nuovi soggetti portatori di innovazione; ne sono un esempio significativo le start up che oggi portano un contributo nuovo e che non possono non essere viste come strumento per il raggiungimento degli obiettivi prefissi;

4. assicurare contemporaneamente le attività rolling, garantendo livelli di servizio sempre più elevati che consentano all'organizzazione di non perdere in competitività all'interno della finestra temporale necessaria per il cambiamento. In secondo luogo anche il procurement sarà investito dalla trasformazione in atto. In questo senso, possiamo ritenere a ragione che saranno determinanti tre tecnologie chiave quali IoT, Intelligenza Artificiale e Blockchain. Tali tecnologie, opportunamente combinate, permettono infatti di estrarre valore dalle informazioni raccolte nell'ambiente di business, internamente ed esternamente all'organizzazione, garantendo la realizzazione di un processo di acquisto al tempo stesso trasparente e sicuro.

Parleremo quindi di **Smart Connected Procurement**, una nuova visione di funzione aziendale fortemente interconnessa con i processi, in grado di interpretare in modo predittivo le esigenze che provengono dai diversi dipartimenti, dalle vendite, alla produzione, alla logistica e capace di reagire rapidamente ai cambiamenti.

In questa direzione **Oracle** ha investito ingenti risorse per rendere disponibili ai propri clienti un set di applicazioni che permettono di coprire tutti i processi canonici di procurement garantendo piena collaboration con tutti gli attori interni ed esterni coinvolti, utilizzando in maniera trasparente le innovazioni sopra citate. Tutto questo grazie ad un approccio Cloud che consente una implementazione sicura, rapida e scalabile in coerenza con il percorso di innovazione pensato e con un pieno controllo dei costi di gestione. ■

eProcurement: il CPO diventa digital

di Alessandro Frè, Federico Ott

In un'epoca in cui ormai a qualsiasi parola si può affiancare il termine "digitale" e continuare a costruire frasi di senso compiuto, non può certo sorprendere che anche l'approvvigionamento di beni e servizi si sposti con decisione in questa direzione.

Naturalmente parliamo di eprocurement, un neologismo che ben descrive il procacciamento e l'acquisizione di beni e servizi attraverso l'uso di piattaforme digitali basate sul Web. Questi sistemi afferiscono a un complesso di regole, modalità organizzative e procedure basate sull'impiego di software e tecnologie Internet e di commercio elettronico (eCommerce) tra aziende e aziende, tra aziende e privati o tra aziende e istituzioni pubbliche.

AUTOMATIZZARE PER AUMENTARE L'EFFICIENZA (ED EVITARE ERRORI)

L'eprocurement è sicuramente una potenziale buona notizia per le PMI, per le quali diventa quanto mai fondamentale affrontare il tema delle competenze che permettano loro di operare con profitto su piattaforme digitali, a partire dalla semplice gestione di un albo fornitori. Certo, il digitale ha già di per sé sgravato di molto il „peso“ e l'impegno richiesto rispetto, ad esempio, al mero inserimento cartaceo. Ma molte incertezze rimangono, soprattutto relativamente all'inserimento dei dati.

Ecco che allora **limitare la richiesta**

di dati da inserire manualmente e attingere automaticamente da fonti che li mettano a disposizione diventano i presupposti imprescindibili di un sistema che all'orizzonte ha un destino sempre più smaterializzato, snello ed efficiente. E l'eprocurement può fornire risposte esaustive grazie a **strumenti di accesso automatico in cloud** a information provider o ad agenzie di rating. Tutto questo con un unico semplice fine: condividere le informazioni più variegata. Sia dati aziendali che economico finanziari, fino agli indicatori di solidità finanziaria e altro ancora. Tutti questi dati si riversano automaticamente nell'albo in modo strutturato, sono immediatamente fruibili e liberano il fornitore dall'inserimento manuale quanto l'ufficio acquisti dalle attività di verifica, analisi e valutazione, poiché si tratta di dati già certificati.

Anche i più accaniti sostenitori - o nostalgici - della carta devono ammettere che oggi scrivere, stampare, firmare, spedire, fotocopiare, archiviare, recuperare un documento sono attività che non possono più trovare un collocamento razionale nella quotidianità. Non solo perché sottraggono impunemente tempo (risorsa che percepiamo come sempre più scarsa) al flusso di lavoro, ma anche perché sono, gioco forza, esposte a maggior rischio di errori.

SE IN ITALIA IL DIGITALE TROVA COMUNQUE RESISTENZE

RU RISORSAUOMO
empowering your way



Alessandro Frè

Consulente e formatore esperto nelle riorganizzazioni commerciali, negoziazione, strategie di marketing, coaching e processi decisionali. Dagli anni '90 agli anni 2000 ha occupato la posizione di formatore e Management Consultant; da 15 anni è CEO & Partner di Risorsa Uomo Srl. Ha progettato e condotto più di 600 interventi di formazione e consulenza con metodologie innovative e lavorando con più di 80 primarie aziende italiane. Ha seguito e segue numerosi progetti in area commerciale, trade, manageriale e formazione formatori.



Federico Ott

Federico Ott, Partner di Risorsa Uomo. Torinese, classe '68, laureato in giurisprudenza. Il suo percorso professionale in ambito HR inizia in IVECO come responsabile sindacale dei plant torinesi. Negli anni successivi, dopo una esperienza di due anni in area sviluppo Iveco worldwide, ricopre il ruolo di HR manager in stabilimenti strategici in Italia e all'estero. Nel 2010 entra in Comau dapprima come HR Business Partner e, in seguito, in qualità di global HR Industrial Operations. Dal 2012 a gennaio 2017 è stato Global HR Director del gruppo Landi Renzo.

La terra promessa dunque? Sì e no. E lo scetticismo di questa risposta trova fisiologico collegamento allo scetticismo imperante che pare infettare i responsabili acquisti. Infatti, secondo quanto emerge dalla settima edizione della "Deloitte Global Chief Procurement Officer Survey", che ha coinvolto 504 Chief Procurement Officer di 39 Paesi, **solo il 18% dei CPO si affida a una strategia digitale di approvvigionamento.**

Il settore sembra pervaso - ma potremmo con molta facilità estendere il discorso a tutto il nostro Bel Paese - da una sorta di scarsa fiducia nei confronti delle tecnologie digitali più innovative. Peggio di noi fanno solo Bulgaria, Grecia e Romania: l'Italia è infatti al 25esimo posto nella classifica che misura le performance dei Paesi europei per quel che riguarda il digitale. Il quadro che emerge dal Desi, il Digital Economy and Society Index, non lascia dubbi. Termini come intelligenza artificiale, robotica, blockchain paiono sviluppare moti di sospetto piuttosto che di curiosità e apertura. E, tornando al tema principale, **manca comunque ancora la piena consapevolezza del ruolo giocato dalla funzione Procurement** rispetto alla

strategia digitale aziendale. Ma la via indicata da Deloitte non pare lasciare spazio a incertezze. Un'efficace strategia di Digital Procurement, infatti, può avere diversi risvolti positivi: dallo **strategic sourcing più predittivo, al transactional procurement più automatizzato, fino alle operation più intelligenti.**

Evitare di puntare sull'**eprocurement, che se ha una colpa è quella di semplificare le attività dell'ufficio acquisti**, non sembra una scelta strategicamente produttiva. Dalla nascita della richiesta, passando per la negoziazione fino alla formalizzazione del servizio: le microimprese, grazie a questi sistemi che toccano ogni ambito del processo, potranno gestire con maggior facilità l'acquisto.

IL FUTURO È GIÀ QUI - TANTO PER CAMBIARE

È il passo successivo è già dietro l'angolo. Da anni infatti sono diffusi sistemi di Business Intelligence, complici anche la crescita in termini di Big Data - trend confermato anche dalla sopra citata ricerca a firma Deloitte - e sviluppo delle tecnologie in ambito

di business analysis e "Cloud". Gli strumenti di analisi sono infatti sempre più parte integrante della nostra vita: basta avere un account social. LinkedIn rende disponibile a tutti il dettaglio delle visite sul proprio profilo, su Facebook è invece sufficiente aprire una Pagina per accedere a una vera e propria dashboard ricca di dati e spunti. Insomma, l'analisi è tutta intorno a noi.

Partendo da questi elementi non è difficile immaginare il ruolo strategico che i dati possono avere per un'azienda. Innanzi tutto l'azienda è un'entità che produce quotidianamente una mole spaventosa di dati ed i dati inizialmente raccolti per un motivo, possono restituire output non solo interessanti ma anche strategici per scenari decisionali diversi dagli assunti iniziali. Certo, non basta averli a disposizione. Bisogna analizzarli attraverso la Business Intelligence, appunto, ossia il processo di raccolta, validazione, analisi ed estrazione dei dati.

E per fornire soluzioni competitive in un'epoca in cui le soluzioni si accavallano l'una con l'altra, bisogna ricercare la semplicità: ecco perché molti di questi sistemi sono studiati per essere facilmente comprensibili da persone che non hanno una spiccata formazione tecnica. Non solo, a rendere questi tool così accattivanti è anche la loro capacità di fornire funzionalità di analisi predittive, come l'andamento del numero di clienti, la domanda di alcuni specifici prodotti o l'efficacia delle campagne di marketing.

Il futuro quindi non pare essere solo digitale, ma soprattutto immateriale: immateriali saranno i processi, perché automatizzati, predittivi e veloci. Automatizzate saranno - ma lo sono già - alcune procedure che ci mettono al riparo da errori e stanchezza e ci rendono più produttivi laddove invece l'ingegno e il carisma umano non possono essere sostituiti da una pur affascinante massa di dati analizzata e processata - per quanto capace di tramutarsi in futuro. ■



L'hub dei servizi

intervista di Maria Antonietta Lisena ad Angelo Aulicino

Con i suoi 4 milioni di metri quadri, l'interporto di Bologna rappresenta una "piccola città" dedicata alla logistica, con grandi sfide legate ai servizi. Angelo Aulicino racconta come sono state definite e come è stato individuato il nuovo percorso.

Quelle degli interporti sono realtà affascinanti e per molti versi ancora oggi all'avanguardia. Un progetto pionieristico, nato quasi 50 anni fa, che in questi anni ha subito una radicale evoluzione. Ma anche una sfida con pochi eguali dal punto di vista del Facility Management, sia per i volumi da gestire, sia per l'incredibile eterogeneità dei clienti interni di cui conoscere e soddisfare le necessità. Angelo Aulicino, Director of Sales & Operations per Interporto Bologna Hub, ci spiega nel dettaglio cosa significhi gestire i servizi per realtà tanto particolari, cominciando con il tracciare un quadro storico della loro evoluzione.

PUÒ FARCI UN QUADRO DELLO SVILUPPO DEGLI INTERPORTI ITALIANI?

L'idea dell'interporto nasce all'inizio degli anni '70 e trova piena realizzazione circa un decennio dopo, in particolare nelle aree più produttive del nostro Paese. L'obiettivo era riunire in un unico snodo le principali entità e modalità legate al trasporto delle merci, dalle ferrovie alla mobilità su gomma, dalle autorità doganali ai magazzini, fino alla distribuzione nazionale. La legge 240 del '90 ha disegnato un piano di sviluppo degli interporti come piattaforme multimodali destinate a razionalizzare

il trasporto. Lo scopo, in pratica, era di farne degli hub dove accentrare i flussi di merci. Per supportare questo modello di business nacquero allora diverse società, soprattutto nella forma del partenariato pubblico privato, con la missione di sviluppare il real estate logistico e supportare le attività svolte all'interno degli interporti.

COME È CAMBIATO LO SCENARIO DA ALLORA?

Quelli in cui venne emanata la legge 240 erano anni in cui la realtà dei flussi era molto diversa da quella di oggi: c'era una forte rotazione delle merci e i magazzini, di conseguenza, erano ben più snelli rispetto a quelli attuali. La netta inversione di tendenza degli ultimi anni ha portato un maggior focus sui magazzini, il cui layout è mutato radicalmente, cambiando il volto degli interporti e imponendo, di conseguenza, un nuovo modello di business. Interporto di Bologna 3 anni fa ha perciò venduto tutte le sue proprietà immobiliari, mantenendo però la regia dello sviluppo del territorio. Il gruppo, per fare un esempio, disegna e mette in atto piani di sviluppo acquistando terreni e offrendo agli sviluppatori immobiliari la possibilità di costruirci dei magazzini, che verranno poi dati in affitto alle società che desiderano essere presenti all'interno dell'interporto. Parallelamente, Interporto Bologna si è concentrata sull'offerta di tutti i servizi di hub, in



Angelo Aulicino

Al momento della pubblicazione di questo numero l'Ing. Angelo Aulicino ricopre il ruolo di Director Commercial, Operations and Business Development presso Alpe Adria SpA.

Laureato in Ingegneria Civile con specializzazione in Trasporti, ha iniziato la sua carriera contribuendo alla redazione del piano strategico regionale per lo sviluppo dei trasporti nella Regione Puglia. Negli anni successivi ha attivamente collaborato alla realizzazione del piano per il miglioramento delle linee ferroviarie del sud Italia con il supporto di altre organizzazioni nazionali interessate e, tra gli altri, con RFI. Dopo un anno di esperienza in una multinazionale situata a Modena leader mondiale nel suo settore, si è unito all'organizzazione dell'Interporto Bologna SpA, dove ha ricoperto il ruolo di Responsabile del Dipartimento dei «Nuovi Progetti e lo Sviluppo», i cui obiettivi sono lo sviluppo e la gestione di progetti di R&S e la ricerca e l'applicazione di nuove strategie di business per aumentare il trasporto intermodale delle merci, migliorare la gestione della catena di fornitura e innovare la distribuzione urbana delle merci.

particolare quelli ferroviari e quelli legati al Facility Management.

I SERVIZI DI FM PERÒ ERANO SOTTO LA VOSTRA GESTIONE ANCHE PRIMA. COS'È CAMBIATO CON QUESTO NUOVO MODELLO DI BUSINESS?

Prima, quando gli immobili erano di nostra proprietà, la gestione di un servizio come quello di manutenzione avveniva in maniera abbastanza basilare, con un call center che aveva il compito di fare da collante tra i fornitori e le aziende che operavano nei nostri magazzini; un servizio, questo, offerto anche a chi utilizzava immobili non di nostra proprietà sempre all'interno dell'interporto. Ora il nostro approccio è ben più completo ed evoluto: svolgiamo un'approfondita analisi delle esigenze e dei processi mirata ad offrire all'azienda cliente un servizio realizzato sulla misura delle loro richieste e reali necessità.

A QUALI SETTORI APPARTENGONO LE AZIENDE PRESENTI NELL'INTERPORTO CHE RICHIEDONO I VOSTRI SERVIZI?

Le aziende presenti sono 120. Tra queste possiamo individuarne circa una trentina di grandi dimensioni, che potremmo radunare in tre gruppi principali: automotive, e-commerce e alimentare. Sono aziende caratterizzate non solo da un'imponente circolazione di merci, ma anche da un elevato livello di innovazione, che deve riflettersi sia nei loro magazzini che nei servizi di cui usufruiscono. Sono anche aziende molto diverse tra loro, che hanno esigenze spesso diametralmente opposte una dall'altra. Riuscire a offrire loro una risposta in termini di servizi che ne supporti l'attività principale è perciò una sfida difficile e costante, che ci ha aiutati a maturare in maniera molto rapida. Anche perché, è bene notarlo, nell'interporto sono presenti anche altre realtà che offrono una gestione dei servizi di Facility

Management. Non abbiamo l'esclusiva per i servizi legati agli immobili. L'abbiamo invece per le aree comuni all'interno dell'interporto, come strade, piazzali e verde comune.

QUALI SONO I PIANI DI SVILUPPO DELL'INTERPORTO DI BOLOGNA?

L'interporto è cresciuto seguendo tre piani particolareggiati di sviluppo. L'ultimo di questi tre verrà completato nel 2020. Nel quadro di questo piano l'anno scorso abbiamo creato, in collaborazione con uno sviluppatore, 110.000 metri quadri di nuovi magazzini. Quest'anno abbiamo due cantieri aperti per un totale di 90.000 metri quadri. Stiamo però già lavorando al quarto piano di sviluppo, che aggiungerà in futuro un altro milione di metri quadri ai 4.100.000 attuali.

CON QUANTO PERSONALE AFFRONTATE LA SFIDA DI GESTIRE UN'ESTENSIONE COSÌ AMPIA?

La nostra struttura in realtà è molto snella, composta da sole 29 persone, che è un numero ridotto se si pensa alla mole di servizi e di metri quadri da gestire. A questi dipendenti diretti vanno comunque aggiunti 48 addetti indiretti dedicati ai servizi ferroviari e 35, sempre indiretti, per l'attività di FM. Siamo comunque operativi 24 ore su 24, dato che anche i magazzini sono sempre attivi. Eroghiamo servizi attraverso una partnership solida con fornitori esterni fidelizzati, soprattutto locali. Questa scelta è legata alla nostra volontà di offrire una risposta velocissima e puntuale a ogni richiesta dei nostri clienti. Per lo stesso motivo offriamo ai nostri fornitori uno spazio all'interno dell'interporto nel quale possono conservare strumenti e materiali, in modo da ridurre al minimo i loro



tempi di intervento. Per ridurre ulteriormente i nostri tempi di risposta stiamo sviluppando soluzioni legate all'Internet of Things, con sistemi di sensori legati agli impianti capaci di segnalare eventuali guasti in tempo reale sia a noi che ai fornitori di riferimento.

I nostri punti di forza sono proprio questi: una struttura snella, capace di adattarsi alle esigenze di soggetti molto eterogenei, soluzioni innovative e tempi di risposta immediati.

AVETE PIANI PER AMPLIARE LA VOSTRA SFERA DI ATTIVITÀ?

Non vogliamo uscire dal nostro settore, nel senso che resteremo concentrati nell'offrire servizi integrati a realtà che operano all'interno di un hub logistico. Sfida che, come già detto, offre di per sé un ventaglio enorme di attività diverse da portare a termine. Non escludiamo invece di ampliare la nostra sfera d'azione ad altri interporti, qualificandoci anche al di fuori dell'interporto di Bologna come soggetto capace di fornire servizi a valore aggiunto di Facility Management integrato per piattaforme logistiche. ■



Mariantonietta Lisena

↓ Direttore Generale di IFMA Italia.

IL caso Gruppo Fabbri Vignola

Non ci fermiamo mai

a cura di
 Francesco Cali: Managing Director VALEO-in
 Andrea Zuccarino: Direttore Generale Gruppo Fabbri Vignola

#1. INTRODUZIONE

Il caso in questo articolo affronta un progetto di riduzione dei Costi Totali di NON PERFORMANCE attraverso la condivisione organizzata fra i dipartimenti delle informazioni relative alle problematiche riscontrate e dall'altro il contributo inter-funzionale ai percorsi correttivi e di miglioramento intrapresi.

L'intervista ad Andrea Zuccarino, Direttore Generale Gruppo Fabbri Vignola, permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del progetto e i risultati ad oggi ottenuti.

PRESENTAZIONE SOCIETÀ

Gruppo Fabbri è una realtà industriale internazionale leader nella produzione e vendita di macchine automatiche e film per il confezionamento alimentare del fresco. Il Gruppo, con circa 500 dipendenti, è composto da 3 unità produttive, di cui 2 in Italia e 1 in Svizzera, e 6 società commerciali e di servizio in Italia, Francia, Germania, Regno Unito, Russia e Svizzera. Con un parco di oltre 30.000 macchine vendute in tutto il mondo, il Gruppo realizza prodotti per differenti segmenti di mercato. (Fig.1).



Fig.1: Macchine per Tipo Prodotto

2. DESCRIZIONE DEL PROGETTO

L'orientamento alla Qualità Totale ha motivato l'azienda ad allestire il progetto backbone #NonCiFermiamoMai con l'intento di favorire da un lato la condivisione organizzata fra i dipartimenti delle informazioni relative alle problematiche riscontrate e dall'altro il contributo inter-funzionale ai percorsi correttivi e di miglioramento intrapresi, diminuendo così l'imprevedibilità e l'entità dei costi legati ad interventi post-progettazione,



Francesco Cali



Andrea Zuccarino

post- produzione e post-vendita. (Fig.2).

a. Obiettivi

L'obiettivo principale del progetto è stato ridurre le non conformità di prodotto attraverso un processo strutturato di miglioramento continuo. Punto di partenza è stato la tempestiva intercettazione di anomalie, segnalazioni o suggerimenti inerenti alle macchine prodotte che, opportunamente veicolata in un processo strutturato e tabellato, ha creato i presupposti per una corretta e non competitiva condivisione delle soluzioni adottate, per un'efficace industrializzazione delle stesse, per l'interscambio di competenze e per la riduzione dei costi.

b. Lo sviluppo del progetto

Il progetto è stato sviluppato in 4 fasi (Fig.3): la prima che prevede una raccolta dati strutturata per identificare in logica causa effetto spunti discussi in incontri settimanali con i Project Leader. Le riunioni settimanali servono per tradurre in azioni di miglioramento gli spunti emersi dall'analisi dei dati. Le riunioni

di sintesi mensili hanno come obiettivo di verificare gli andamenti degli indicatori e l'avanzamento delle azioni di miglioramento definite.

1 Fase: Raccolta Anomalie e Spunti di Miglioramento

Raccolta delle anomalie e degli spunti di miglioramento da analizzare al fine di identificare le soluzioni possibili. Le fonti di tali elementi sono: accettazione merci, montaggio, collaudo, audit interni, attività di collaudo imparziale (ente estraneo alla produzione), segnalazioni dei tecnici installatori, reclami dei clienti, proposte dei fornitori. Le anomalie e gli spunti di miglioramento vengono congiuntamente attribuiti ad una delle 5 categorie: Progettazione, Specifica di Fornitura, Specifica di Montaggio, Montaggio, Suggerimento.

2 Fase: Incontri di miglioramento

Ogni categoria è affidata ad un Gruppo di Lavoro incaricato dell'analisi e della risoluzione delle anomalie attribuitegli e dei relativi spunti per il miglioramento, definendo un processo di miglioramento

continuo (Fig.4).

Gli enti coinvolti nei Gruppi di Lavoro:

- Progettazione → Ufficio Tecnico (ho progettato qualcosa che non funziona correttamente?)
- Specifica di Fornitura → Ufficio Tecnico + Ufficio Acquisti (ho progettato qualcosa che è difficile da produrre o da reperire sul mercato? Ho comprato qualcosa che non risponde alla specifica progettuale?)
- Specifica di Montaggio → Produzione + Ufficio Tecnico (ho disegnato un progetto eccessivamente oneroso da montare?)
- Montaggio → Produzione (Ho sufficienti skills per eseguire il montaggio di questo progetto in linea? Ho eseguito un collaudo a regola d'arte?)
- Suggerimento → Post Vendita + Ufficio Tecnico + Ufficio Acquisti (Il Cliente ha un'esigenza, posso implementarla? Il fornitore ha un'alternativa, posso testarla?)

A supporto della gestione del progetto e dell'analisi statistica degli output è stato implementato un Data Base ad hoc grazie al quale vengono resi disponibili i dati relativi alle occorrenze rilevate per categoria, per prodotto e per priorità, viene monitorato l'andamento rispetto alla curva temporale prevista e vengono analizzate le anomalie occorse prima e dopo l'implementazione di una soluzione.

Il Data Base pubblica inoltre la sintesi delle soluzioni identificate affinché diventino know-how condiviso.

La funzione Qualità:

- supervisiona la corretta applicazione delle attività e contribuisce ad organizzarle in modo sistematico
- monitora i progressi dei Gruppi di Lavoro rispetto ai compiti di cui si sono fatti carico
- gestisce il Data Base. ■

Fig.2: L'escalation dei costi dalla Progettazione al Post vendita

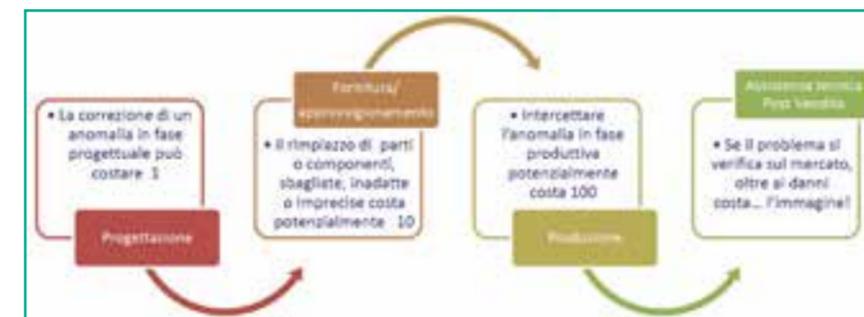


Fig.3: Le fasi del Progetto



Fig.4: Le fasi operative del processo di miglioramento continuo

Andrea Zuccarino, Direttore Generale Gruppo Fabbri Vignola

risponde alle domande sull'implementazione e sviluppo del progetto:

In particolare quali sono state le valenze e i punti chiave del Progetto?

Il progetto "Non ci Fermiamo mai" ha visto protagoniste tutte le Funzioni coinvolte nel processo di evasione dell'ordine; inoltre il commitment e la sponsorship della Direzione Generale ha favorito tale approccio interfunzionale e il processo di miglioramento continuo.

I punti chiave del progetto sono stati:

- La partecipazione alla scelta della categoria cui assegnare l'anomalia rilevata fa sì che lo sviluppo di una soluzione ad essa non venga vissuto dal Gruppo di Lavoro come il rimedio ad una scarsa performance, quanto come il riconoscimento di possedere la competenza più idonea a raggiungere l'obiettivo comune.
- La condivisione delle anomalie da risolvere crea consapevolezza degli impatti a monte e a valle del proprio operato.
- Il muoversi all'interno di un percorso strutturato impedisce che personalismi, aspetti relazionali o gerarchie prevalgano sull'obiettivo comune.
- Lo sviluppo e l'implementazione di soluzioni strutturate e definitive diminuisce i costi per interventi improvvisati nel momento di crisi.

Quali sono stati i vantaggi fin ad ora riscontrati dal Progetto implementato?

Nei primi 21 mesi dall'avvio del progetto si sono riscontrate per la Linea Retail 170 anomalie riscontrate con 150 soluzioni identificate e per la Linea Industriale 145 anomalie riscontrate con 126 soluzioni identificate.

Oltre a questi risultati abbiamo anche vantaggi sulle seguenti aree:

- **Performance dei materiali forniti e relazione col fornitore:** Il Procurement è sempre aggiornato sulle performance dei fornitori
- **Supply Chain affidabile:** Il Procurement contribuisce ad una efficace industrializzazione dei prodotti progettati selezionando una Supply Chain solida e affidabile
- **Co-design:** Ricerca e Sviluppo può usufruire delle competenze specifiche dei fornitori nell'analisi ed identificazione delle soluzioni
- **Efficienza:** Il Procurement riduce gli acquisti estemporanei necessari ad implementare soluzioni di ripiego
- **Produzione:** essere costantemente aggiornati su quanto riscontrato sul campo permette di perfezionare il processo di assemblaggio e collaudo
- **Soddisfazione del Cliente:** Il Progetto riduce i costi per interventi sul campo e incrementa la soddisfazione del cliente.

Ci sono stati dei benefici specifici degli Acquisti?

Sicuramente l'aumento del ruolo attivo degli Acquisti ha aumentato il suo contributo nella generazione dei risultati ottenuti, in particolare:

- Il diritto ad un ruolo proattivo dell'ufficio Acquisti porta sullo stesso tavolo del progettista e del montatore la pleora di know-how specifici in possesso dei fornitori, fondamentali nella fase di identificazione delle soluzioni possibili.
- Il contributo dell'Ufficio Acquisti al processo di industrializzazione non è più vissuto come deprezzamento delle soluzioni progettuali ma come elemento necessario per razionalizzare le scelte tecniche riducendo la potenziale fonte di anomalie.

Quale è il messaggio che vuole trasmettere a seguito dell'esperienza vissuta con questo progetto?

La condivisione tra le funzioni aziendali coinvolte nel ciclo produttivo (R&D, Post Vendita, Acquisti e Produzione) delle anomalie e del conseguente correttivo implementabile, contribuisce alla generazione di valore anche in fase di progettazione.

Le funzioni si concentrano sul successo della soluzione piuttosto che temere la responsabilità dell'anomalia.

1. LESSON LEARNED 1: PROBLEMATICHE-WORST PRACTICE

Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi	
Principali problematiche	Soluzione implementata
Mancanza di un processo strutturato di raccolta, analisi delle cause di anomalie riscontrate sulle macchine	A supporto della gestione del progetto e dell'analisi statistica degli output è stato implementato un Data Base ad hoc grazie al quale vengono resi disponibili i dati relativi alle occorrenze rilevate per categoria, per prodotto e per priorità, viene monitorato l'andamento rispetto alla curva temporale prevista e vengono analizzate le anomalie occorse prima e dopo l'implementazione di una soluzione.
Mancanza di un Sistema di Knowledge Management	Utilizzo del Data Base che pubblica la sintesi delle soluzioni identificate affinché diventino know-how condiviso.
Mancanza di un metodo strutturato di miglioramento continuo	Definizione di un modello e percorso di miglioramento continuo

2. LESSON LEARNED 2: IDEE DI MIGLIORAMENTO-BEST PRACTICE

Idee di miglioramento (relative a tempi, costi e qualità) identificate e applicate con successo durante il Progetto e che possono essere estese ad altri progetti		
Idee di miglioramento - Best Practice	Risultato ottenuto	Area possibile estensione Best Practice
Rendere protagonisti tutte le Funzioni coinvolte nel processo di evasione dell'ordine	Coinvolgimento forte e corresponsabilizzazione di tutte le funzioni sui risultati ottenuti	Estensione Modello sviluppato
Avere il commitment e la sponsorship della Direzione Generale	Ha favorito il processo interfunzionale di miglioramento continuo	
"Muoversi all'interno di un percorso strutturato"	"Meno personalismi, aspetti relazionali o gerarchie che prevalgano sull'obiettivo comune." Lo sviluppo e l'implementazione di soluzioni strutturate e definitive diminuisce i costi per interventi improvvisati nel momento di crisi"	

Per chi volesse proporre e condividere le esperienze della propria azienda: magine@theprocurement.it

Liquid Procurement Training

di Federica Dallanoce

ADACI Formanagement Srl SU (società di formazione, consulenza e servizi di ADACI) ha lanciato una innovativa proposta formativa, progettata per le funzioni del supply management, con l'obiettivo di:

- proporre metodologie per migliorare le performance aziendali;
 - approfondire modelli e strumenti d'avanguardia;
 - creare dialogo e di crescita tra manager;
 - rendere stimolante il modo di lavorare.
- Denominata **Liquid Procurement Training (LPT)**, si svolge lungo un percorso di sei tappe (secondo il programma indicato nella tabella a lato):
- **itinerante** (poiché si svolge all'interno di aziende protagoniste dell'eccellenza industriale italiana);
 - **concreto** (poiché i relatori sono Chief Procurement Officer, Direttori di Supply Chain, Direttori Logistici, testimoni delle strategie e tattiche aziendali ed esperti formatori);
 - **sostenibile** (poiché progettato nel rispetto della norma UNI 20400), con la collaborazione del Board di **ADACI CPO LOUNGE** per la scelta delle tematiche di maggior interesse.
- Il percorso **LPT** è caratterizzato dalla molteplicità, diversità e concretezza dei casi di studio proposti, in modo da assicurare una proficua alternanza fra testimonial aziendali e formatori di provata esperienza, con un perfetto connubio fra teoria e modelli applicativi all'avanguardia.

La prima giornata del percorso **LPT** si è svolta lo scorso 19 aprile, ospiti del Comune di Milano (presso la sala *ChiamaMilano*), con la partecipazione del Dott. Carmine Pacente (*Presidente Commissione Affari Internazionali Post Expo e Politiche Europee*) e della Dott.ssa Laura Specchio (*Presidente Commissione Politiche per il Lavoro, Sviluppo Economico, Attività Produttive, Commercio*), con l'obiettivo di aprire un dibattito fra cultura privata e pubblica.

Carmine Pacente ha illustrato il ruolo degli enti locali nella programmazione europea e la centralità della città metropolitana. Non solo perché la maggior parte dei cittadini europei sono "urbani", ma anche e soprattutto perché le città sono il luogo delle interazioni che definiscono la nostra cultura, la nostra società, la nostra capacità di innovare. Sono un laboratorio da cui dipende gran parte del nostro futuro. Le città sono il motore dello sviluppo, garantendo servizi essenziali, attività economica e infrastrutture che servono comunità ben oltre i loro confini amministrativi.

La questione centrale non era e non è una semplice questione di risorse finanziarie: nel periodo che si chiude più della metà delle risorse disponibili sono state investite in aree urbane. Sulla programmazione dei fondi strutturali europei le città possono e devono giocare un ruolo più efficace. Laura Specchio ha parlato dei progetti innovativi che il Comune di Milano ha in cantiere per favorire la digitalizzazione delle informazioni e la manifattura digitale.



PROGRAMMA INCONTRI «LIQUID PROCUREMENT TRAINING»

19 aprile - Comune di Milano - Milano
Esperienze a confronto fra pubblico e privato: aumentare la co-creazione di valore. Con le leve dell'**internazionalizzazione** e la trasparenza introdotta dal digitale, consapevoli della rilevanza della collaborazione con i fornitori negli **appalti complessi**.

18 maggio - MCM Machining Center Manufacturing - Vigolzone (PC)
Ospiti di uno dei più avanzati costruttori di macchine utensili, un laboratorio formativo esperienziale per conoscere i benefici di un **processo produttivo di back-office digitalizzato** (con sensoristica e tracciabilità delle persone e dei componenti).

13 giugno - Vibram - Albizzate (VA)
Nella manifattura resa celebre dalle suole degli scarponi, esame del **modello "SCOR"** (Supply Chain Operations Reference Model); obiettivo l'accoppiamento dei processi tra clienti e fornitori in modo strutturato e coerente a supporto della strategia di business.

26 giugno - Zambon S.p.A. - Bresso (MI)
Accolti da un protagonista della produzione farmaceutica internazionale, confronto sull'evoluzione del sistema dei KPI (indicatori di raggiungimento degli obiettivi in acquisti e logistica) verso il metodo dei **KRI (Key Risk Indicator)**, per comprendere i cambiamenti del profilo di rischio e la probabilità di raggiungere il Total Shareholder Return.

14 settembre - Siser - Vicenza
Presso l'azienda leader nella produzione di termotrasmisibili, analisi dettagliata del **TOC (Teoria dei Vincoli)**, un approccio sistemico alla gestione delle organizzazioni che focalizza su pochi fattori strategici la chiave per il successo dell'intera organizzazione.

25 ottobre - ADACI Formanagement - Milano
Chiusura del percorso con la partecipazione di un esponente di alta levatura del mondo accademico e di un manager della supply chain di un'azienda multinazionale.

Per i programmi completi e per ogni informazione didattica e commerciale contattare la Segreteria Corsi: Tel. 02 40072474 (ext.3) email: formanagement@adaci.it
Nelle quote sono inclusi ingressi gratuiti agli eventi: *Negotium Fucina del 15-16 giugno 2018 // Opportunity 50 del 28 settembre 2018*



Federica Dallanoce

↓ Dott.ssa Federica Dallanoce
Segretario Generale ADACI



Due processi che, seppur diversi, stanno introducendo molti cambiamenti nella gestione della città metropolitana, per la cui realizzazione vi è la necessità di un coordinamento organizzato fra una moltitudine di progetti apparentemente separati, ma interdipendenti e complessi e che mostrano e richiedono un lavoro intenso.

I due rappresentanti del Comune di Milano, accettando di confrontarsi direttamente con manager di aziende private e pubbliche, consentono di fare qualche considerazione sulle informazioni che raggiungono il comune cittadino sulle amministrazioni pubbliche, nelle quali la produzione di valore negli ultimi 20 anni appare critica. Una cultura storica, creata sulla diffidenza dell'azienda privata e su ruoli e processi chiusi del pubblico, rende sovente prevalenti i fatti negativi rispetto a quelli positivi.

Si considerino, ad esempio, alcune tipologie di asimmetrie evidenti tra pubblico e privato:

- **Organizzative**: chi non esercita correttamente la propria funzione tende ad avere comportamenti meramente autoritari.
- **Culturali**: un tempo era il sistema delle aziende pubbliche ritenuto il meglio, oggi invece sembra che solo il privato agisca bene. Percezioni differenti di priorità e valore sono spesso frutto di preconcetti.
- **Legali**: gli acquisti di beni e servizi nel pubblico e nei settori pubblicistici sono soggetti a normative specifiche ed a procedure più formali e vincolanti rispetto ai privati (e in continua revisione; vedi

l'ultimo D.Lgs 50/2016).

- **Responsabilità**: prevalenza del ruolo formale, piuttosto che del raggiungimento dei risultati.

L'aspetto della pianificazione delle risorse è un passaggio fondamentale, ma ancora burocraticamente complesso e fortemente legato alla continuità degli organi direttivi: fare buona amministrazione non garantisce di essere rieletti. Inevitabile, quindi, considerare quanto ciò possa essere in contrasto con la situazione del manager abituato a pianificare: a breve, nel quotidiano, nel medio per il budget annuale e sul piano di sviluppo aziendale con l'imprenditore. L'asimmetria evidente tra lettura dei bisogni del cittadino e modalità per soddisfarli rende il percorso dei manager pubblici arduo e difficoltoso. Occorre, dunque, interrogarsi su quali possano essere gli approcci e le modalità



I partecipanti all'incontro nella sala *ChiamaMilano*

migliori di relazione con il pubblico.

L'intervento successivo del Prof. Elio Borgonovi (*Professore senior del Dipartimento di Analisi delle Politiche e Management Pubblico dell'Università Bocconi e Responsabile del gruppo di coordinamento delle iniziative sulla CSR*), che sul rapporto tra pubblico e privato ha fondato e condotto studi approfonditi, creando una consolidata e fiorente struttura universitaria, avvincente e provoca l'uditorio, per la dottrina e per l'esperienza diretta dei problemi e delle persone del mondo pubblico e privato.

In estrema sintesi, il professore ha sottolineato due aspetti essenziali. Il primo è che il concetto di valore avvicina tra loro pubblico e privato, costituendo un terreno comune su cui ragionare. Occorre, però, un secondo passaggio: parlando di catena del valore, ciò che rende vantaggioso il rapporto tra pubblico e privato è, per entrambi, la comprensione del bisogno. Solo da questa comprensione può nascere una buona amministrazione, che dovrebbe generare *consenso*.

Peraltro, il concetto di valore *pubblico* è ovviamente diverso da quello di *valore di mercato*, poiché il primo è carico di significati molto più complessi e le metriche per misurarlo sono molto diverse e più difficili. Bisogna, tuttavia, tra pubblico e privato, passare dalla competizione alternativa ad una fase di competizione collaborativa, al fine di trovare soluzioni nella quali si possa «*aumentare la torta*,

invece che litigare sulle fette». Occorre superare la logica dell'individualismo e del mercato che si autoregola, per occuparsi degli interessi di tutti – in cui si perseguono nel contempo anche gli interessi propri –, con l'ottica più trasparente della «responsabilità sociale». È centrale per questo, in ogni caso, il problema dell'allineamento dei diversi snodi decisori all'interno della PA e delle imprese (chi consuma, chi utilizza, chi amministra, chi ordina, ecc.). In sintesi, tra pubblico e privato deve esserci una relazione positiva, secondo il concetto di collaborazione win-win: aziende pubbliche che creano valore attraverso la produzione di servizi ad alto contenuto per soddisfare i bisogni dei cittadini.

Nell'intervento successivo, sui comportamenti che facilitano l'incontro tra pubblico e privato, il Prof. Luigi di Marco (Past President Federmanagement e Presidente della Fondazione Verrocchio) ha suggerito una ricetta, da applicare in 4 fasi:

- Lavorare per e non contro.
- Studiare la pratica.
- Domandare collaborazione e non pretenderla.
- Non usare l'alibi della burocrazia.

«Un incontro gestito con reciproco rispetto per il manager, il professionista e il pubblico funzionario è il pilastro su cui poggia il successo nei rapporti fra le persone e fra cittadino e istituzione»: citando Spinoza, Luigi di Marco ha raccomandato che il confronto fra gli attori del processo sia sempre supportato dall'apertura e dalla capacità di ascolto.

Ma, del resto, capita anche nel privato che gli obiettivi funzionali possano essere in contrasto tra loro e rispetto al total shareholder return, cosicché l'imprenditore stesso raccomanda di utilizzare una logica diversa, non quella funzionale, ma quella del bene comune, per ottenere il massimo rendimento della propria società. Il Dott. Giovanni Atti (Past President ADACI) si è soffermato in modo specifico sui «driver del valore aggiunto» - individuati nell'internalizzazione, nella digitalizzazione e nella collaborazione con i fornitori - e sulle normative regolanti i contratti pubblici, alla luce dell'ultimo D.Lgs 50/2016.



Giovanni Atti (a sinistra) e Luigi di Marco

Docente e professionista con alle spalle anni di esperienza nel privato e nel pubblico, Giovanni Atti ha posto in evidenza la specificità dei ruoli e del profilo professionale del Buyer Pubblico, chiamato ora ad agire - nella consapevolezza dei vincoli di processo, di norme imperative e di una peculiare organizzazione interna - da category management in un contesto finalizzato alla spending review, cioè ad una reale negoziazione per ridurre costi e prezzi.

Ciò significa, per chi opera nel settore pubblico e/o interagisce con le pubbliche amministrazioni, prendere in considerazione una serie di elementi professionali fondamentali, quali:

- Conoscere in modo approfondito il procurement in tutti i suoi aspetti (giuridici, economici, ingegneristici).
- Sviluppare capacità manageriali e di leadership, acquisendo competenze multidisciplinari (gestionali, informatiche, organizzative e strategiche), per poter essere in grado di affrontare contesti fortemente dinamici, sui piani della tecnologia e dei mercati.
- Offrire opportunità di crescita professionale a persone brillanti e motivate.
- Sviluppare una visione più ampia e strategica (da general management) del ruolo della Supply Chain nell'impresa e dei legami con la strategia aziendale e con le altre funzioni dell'organizzazione.

- Impiegare in modo combinato gli strumenti di analisi strategica per "presidiare" il presente e per costruire il futuro delle relazioni con i fornitori.

Il nuovo Codice degli Appalti (D.Lgs n. 50/2016) si fonda, infatti, su elevati standard di qualità delle stazioni appaltanti e degli operatori. La qualificazione ha un posto centrale, avendo come oggetto il complesso delle attività che caratterizzano il processo di acquisizione di un bene, servizio o lavoro in relazione ai diversi ambiti quali: la capacità di programmazione e progettazione, la capacità di affidamento, la capacità di verifica sull'esecuzione e controllo dell'intera procedura. È quindi importante cogliere tutte le correlazioni tra le varie fasi di pianificazione, gestione e controllo della spesa, in modo da razionalizzare opportunamente le esigenze di acquisti dell'impresa stessa.

Elenchiamo alcuni dei punti di maggior rilievo da considerare:

- Il sistema degli appalti e la gestione della spesa.
- La gestione della domanda interna e la pianificazione degli acquisti: Processi di Spend Management.
- Il principio di legalità e tutela e promozione della concorrenza.
- I principi recepiti dal codice dei contratti



Federica Dallanoce (al centro), organizzatrice dell'incontro

pubblici D.Lgs. 163/2006.

- Le definizioni rilevanti (in particolare: appalti pubblici e concessioni; settori ordinari e speciali; contratti sopra soglia, sotto soglia e in economia; amministrazioni aggiudicatrici ed enti aggiudicatori; procedure aperte, ristrette e negoziate).
- Le competenze legislative dello Stato e delle regioni e le competenze regolamentari.
- L'Autorità per la vigilanza sui contratti pubblici di lavori, servizi e forniture.
- Il ruolo e le funzioni del responsabile delle procedure di affidamento.
- Le fasi della procedura di affidamento: profili generali.
- L'accesso agli atti.

Uno degli ambiti di più intensa modernizzazione della pubblica amministrazione è proprio la gestione delle procedure di aggiudicazione degli appalti pubblici. Molteplici interventi normativi, sia a livello interno, sia a livello europeo, hanno inciso profondamente sulle procedure applicate all'evidenza pubblica. Il fine generale perseguito è favorire un più largo impiego delle nuove tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni; innanzitutto, i nuovi strumenti comunitari recepiti dal Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture: aste elettroniche, sistemi dinamici di acquisizione e utilizzo dei mezzi elettronici nelle procedure d'appalto. Tali istituti, già presenti nell'ordinamento nazionale (modello Consip), rappresentano alcuni tra i più incisivi strumenti trainanti del processo di modernizzazione in atto della gestione degli appalti

delle pubbliche amministrazioni.

Un percorso formativo innovativo

La presenza di manager, come formatori non convenzionali, è in grado di creare un legame diretto con gli allievi attraverso contenuti pratici. Questo consente agli aspiranti professionisti di conoscere le dinamiche interne al mondo aziendale e accedere a un percorso di networking di alto livello. Il percorso fornisce una preparazione aggiornata sui trend che influiscono sulle aziende e in particolare sul supply management, facilitando una più attenta comprensione delle politiche di territorio e la disponibilità alla interazione. Rinomate Aziende contribuiscono a renderlo fattibile, mettendo a disposizione le loro migliori risorse, competenze ed esperienze, con riflessioni sul "modus operandi" e sulle responsabilità delle funzioni nei team di progetto.

Nel percorso del Liquid Procurement Training previsto per l'anno 2018 tanti sono i manager, i formatori e gli esperti, anche in qualità di testimonial; tra questi citiamo:

- Elio Borgonovi (Università Bocconi),
- Giovanni Atti e Federica Dallanoce (ADACI),
- Carmine Pacente e Laura Specchio (Presidenti di Commissione, Comune di Milano),
- Stefano Ruffini (Circor SpA),
- Gabriele Perotti (CPO MCM SpA) e Giuliano Fogliazza (R&D MCM SpA),
- Sebastiano Corazza (Inventory Manager Zambon SpA), Gianluca Caffetti (CPO Zambon SpA), e Laura Monza (Head of Procurement Non Inventory Zambon SpA)
- Giovanni Tracanella (Director Global Operation Vibram SpA)
- Antonio Pierobon (Operations and Supply Chain Manager FLY SpA),
- Andrea Salmini Sturli (COO Siser Srl) e Loredana Ceotta (Purchasing Manager Siser)
- Cristian Bolzon (CPO Breton).

Il percorso LPT è rivolto a manager e professionisti che intendono aggiornare le loro abilità: un'occasione di networking, grazie alla Business Community ADACI e ADACI Formanagement, che coordinano il progetto. È un'occasione per potenziare

conoscenze, capacità su processi e impresa, utile a **tutte le persone** desiderose di apprendere, lasciandosi contaminare dalle novità professionali e dalla diversificazione delle competenze. D'altro canto, anche le aziende che prendono parte attiva al percorso possono trarne beneficio; è, infatti, un'occasione preziosa per far crescere i propri dipendenti, attraverso scambi informativi reciproci con altri manager qualificati sui processi imprenditoriali, facendo nel contempo storytelling e condividendo case history e best practice. ■



ADACI (Associazione Italiana Acquisti e Supply Management) è dal 1968 un preciso riferimento culturale e professionale per chi opera negli Approvvigionamenti, Supply Management, Gestione Materiali, Logistica e Facility Management. ADACI è socio fondatore dell'IFPSM (International Federation Purchasing and Supply Management, rappresentato in 48 Paesi, e di Federmanagement la federazione italiana delle associazioni rappresentative delle principali funzioni manageriali. ADACI è una realtà nazionale, presente in tutta Italia con sede legale in Milano e sedi territoriali in Piemonte, Lombardia/Liguria, Tre Venezie, Emilia Romagna/Marche, Toscana/Umbria, Centro Sud. ADACI è inserita nell'elenco del MISE (Ministero dello Sviluppo Economico) delle Associazioni professionali che rilasciano l'attestato di qualità dei servizi. Per informazioni, consultare il sito www.adaci.it o rivolgersi alla Segreteria Soci: tel. 02 40072474 - e.mail: informazione@adaci.it



ADACI Formanagement Srl SU è la società, di cui ADACI è Socio Unico, che sviluppa le attività di formazione e consulenza, attraverso corsi e seminari a catalogo, oltre che corsi personalizzati in house, nell'ambito ed a supporto delle professioni rappresentate da ADACI, anche in relazione al rilascio di attestati della qualità dei servizi (su tre livelli: basilico, evoluto e progredito). La società si avvale di Docenti attestati ADACI, provenienti dal mondo imprenditoriale ed accademico, per trasferire competenze e professionalità sia a vantaggio dei singoli che delle aziende.

Per informazioni, consultare il sito www.adaci.it o rivolgersi alla Segreteria Corsi: tel. 02 40072474 - e.mail: formanagement@adaci.it

I nuovi processi di acquisto tra innovazioni digitali e conformità al GDPR

di Paola Rizzi

La digitalizzazione del processo di acquisto, nota come e-procurement, è diventata e sarà sempre più fondamentale per i processi di innovazione delle organizzazioni aziendali. L'impiego delle tecnologie informatiche per la gestione dell'intero processo "Procure-to-pay" è in grado di apportare considerevoli vantaggi competitivi e migliorare i processi di business.

I servizi offerti permettono un **monitoraggio continuo dei processi di acquisto ed una gestione più efficiente dell'intero ciclo dell'ordine** o di alcune fasi di esso. Anche i processi di approvvigionamento e fatturazione diventano più efficienti e completamente elettronici grazie a tali tecnologie: basti pensare al riassortimento automatico e alla tracciabilità dei prodotti all'interno del magazzino. Il tutto attraverso **software, cloud e soluzioni di outsourcing** messi a disposizione da numerosi provider.

Occorre, tuttavia, fare attenzione a come viene regolato il rapporto con i fornitori di tali servizi, considerato l'**ingente traffico di dati** che implicano. Il GDPR (Reg. UE 679/2016) è divenuto definitivamente applicabile dallo scorso 25 maggio 2018 e, come ormai noto, impone alle aziende di adeguare il proprio sistema di gestione dei dati alla normativa europea.

Il Regolamento stabilisce infatti indicatori precisi che debbono ricorrere nei rapporti contrattuali tra il Titolare del dato e il soggetto incaricato del trattamento, sia esso un fornitore tradizionale o un outsoucers oppure un cloud service provider. Ciò ai fini del rispetto del principio della cosiddetta "accountability" (responsabilizzazione) del Titolare, al fine di poter dimostrare che il trattamento dei dati avviene in maniera conforme alla legge.

L'art. 28 del GDPR prevede, in particolare che il Responsabile del Trattamento:

- A) tratti i dati personali soltanto su istruzione documentata del titolare del trattamento
- B) garantisca che le persone autorizzate al trattamento dei dati personali si siano impegnate alla riservatezza o abbiano un adeguato obbligo legale di riservatezza
- C) adotti tutte le misure richieste ai sensi dell'articolo 32 del Regolamento;
- D) rispetti le condizioni previste dal Regolamento per ricorrere a un altro responsabile del trattamento;
- E) assista il titolare del trattamento con misure tecniche e organizzative adeguate al



Paola Rizzi

Iscritta all'Albo degli Avvocati del Foro di Milano, dal 2013 è partner dello Studio Legale Faotto - Tricarico, oggi con sede in via Lamarmora n. 36 a Milano, fondato dagli Avv.ti Luca Faotto e Melissa Tricarico e di cui fanno parte anche l'Avv. Pierluigi Ferri, l'Avv. Alessandra Nisticò e l'Avv. Desirée Arioli.

L'avvocato Rizzi si occupa di diritto civile e, in particolare, di responsabilità civile e diritto del lavoro, prestando assistenza sia in ambito stragiudiziale che giudiziale.

Ha partecipato, in qualità di relatore, a convegni e seminari sulle tematiche della Marcatura CE.

fine di soddisfare l'obbligo del titolare del trattamento di dare seguito alle richieste per l'esercizio dei diritti dell'interessato;

F) assista il titolare del trattamento nel garantire il rispetto degli obblighi di cui agli articoli da 32 a 36 del Regolamento, tenendo conto della natura del trattamento e delle informazioni a disposizione del responsabile del trattamento;

G) su scelta del titolare del trattamento, cancelli o gli restituisca tutti i dati personali dopo che è terminata la prestazione dei servizi relativi al trattamento e cancelli le copie esistenti, salvo obblighi di conservazione dei dati;

H) metta a disposizione del titolare del trattamento tutte le informazioni necessarie per dimostrare il rispetto degli obblighi di cui al presente articolo e consenta e contribuisca alle attività di revisione, comprese le ispezioni, realizzati dal titolare del trattamento o da un altro soggetto da questi incaricato. Pertanto, se gli operatori del Procurement intendono avvalersi di servizi e di infrastrutture digitali per gli acquisti, dovranno, previa attenta valutazione del rischio, scegliere fornitori che presentino garanzie sufficienti, in particolare in termini di affidabilità e risorse sufficienti per mettere in atto le misure tecniche ed organizzative che soddisfino quanto richiesto dal Regolamento. L'azienda dovrà poi stipulare con essi contratti scritti che presentino i contenuti minimi sopra indicati.

Se il fornitore si assume il rischio del trattamento dati, significa che l'azienda, titolare del dato, può "stare tranquilla"?

Non è detto. Il GDPR non è improntato sulla deresponsabilizzazione.

Anzi, al contrario, introduce un **nuovo principio di responsabilità:**

non solo è necessario rispettare, ma anche dimostrare la conformità ai principi del Regolamento, con riferimento alla scelta del soggetto al quale affidiamo il trattamento dei dati aziendali. ■

Cosa resterà di questo business travel

a cura di BCD Travel

Tra i settori di approvvigionamento non-core è uno dei più complessi, eppure a prima vista grazie alla tecnologia tutti siamo in grado di prenotare un viaggio. Il futuro del settore così come lo conosciamo sembra incerto e anche gli outlook e i nuovi modelli di business non mettono punti fermi sugli sviluppi dei prossimi anni. Anzi, aprono a nuovi elementi di complessità. Come equipaggiarsi quindi per gestire il business travel aziendale? BCD Travel scommette su competenze solide, vivacità di analisi e consulenza (anche tecnologica).

Quale futuro attende i viaggi d'affari? E quale chi se ne occupa – in azienda e fuori?

Per dirlo, stando a tanti trend e previsioni, non sembra necessaria la sfera di cristallo. Anche se, a volte, avere una visione chiara di "dove sta andando il mercato", riuscendo a distinguere i cambiamenti realmente destinati a durare dalle mode del periodo, non è semplice.

Che la tecnologia giochi una parte fondamentale oggi e nel prossimo futuro è una non-notizia. E, al tempo stesso, il fatto che il mercato del Corporate Travel – quello italiano in particolare – non abbia ancora fatto proprie in pieno le logiche di innovazione digitale che attraversano altri settori di business (soprattutto sul lato consumer) resta un dato di fatto. Tenendo conto di questi due aspetti, l'avanzamento – in alcuni casi già in atto – verso logiche di gestione del Corporate Travel Management

sempre più innovative dal punto di vista tecnologico è inevitabile.

BCD Travel, tra le più importanti Travel Management Company a livello internazionale, guarda oltre questo aspetto. Non perché la tecnologia sia di poco rilievo e neanche perché la strada sia in discesa. La ragione ha tutto a che vedere con la capacità di affrontare il futuro (tanto discusso e a volte perfino temuto) con gli strumenti veramente giusti. Che non possono essere solo e soltanto digitali.

La tecnologia in questo scenario diventa tutt'al più una commodity: le leve su cui puntare per gestire con efficacia il Travel Management aziendale e la relazione TMC-Cliente vanno cercate in altri punti di forza e non nel fare bandiera della corsa all'ultima tecnologia. Anche perché sono proprio questi fattori critici d'approccio e di costruzione della relazione a definire un utilizzo efficace della tecnologia stessa, che senza un serio approccio strategico rischia di



Davide Rosi

Managing Director di BCD Travel Italia



essere troppo moda e poco strumento per l'obiettivo.

Ma perché ragionare in modo critico sull'opportunità di applicazione delle diverse soluzioni tecnologiche in campo travel è più efficace rispetto ad implementare sempre la tecnologia più all'avanguardia e contare sull'"effetto wow" che produce sugli stakeholder?

«Perché i più grandi insuccessi derivano spesso da uno scollamento tra strumenti e analisi per obiettivo», spiega Davide Rosi, Managing Director BCD Travel Italia. «La soluzione vincente, in mercati come il nostro, è guidare il processo con senso che possa dirsi veramente buono, vale a dire con consapevolezza dell'ambiente in cui ci si muove, degli strumenti a disposizione e soprattutto con chiarezza di obiettivi, completi e identificati sulla base di analisi efficaci». Una dichiarazione d'intenti e di best practice operativa che incarna il significato stesso di consulenza.

«L'offerta tecnologica, per una TMC, non è fattore differenziante rispetto ai competitor – tutti sostanzialmente allineati sullo state-of-the-art in campo business travel oppure facilmente raggiungibili in poco tempo, dove presenti gap particolari – l'approccio strategico, la competenza di analisi e di re-engineering dei processi lo sono» continua Rosi: sono questi gli elementi distintivi per il Consulente di cui le aziende hanno bisogno in campo travel al tempo della disintermediazione e del

digital.

Il posizionamento BCD Travel sul mercato internazionale e italiano è centrato infatti sulla consulenza, vera value-for-proposition della TMC. Un rinato approccio alla gestione travel, grazie al quale non solo il viaggiatore è al centro dell'esperienza in trasferta e – soprattutto – del processo di acquisto e di follow-up, ma che considera inoltre essenziale per il Procurement raggiungere un posizionamento da vera leading-unit nell'ecosistema aziendale. Rafforzando anche i rami di attività che storicamente sono stati più trascurati, quali i settori di approvvigionamento di beni e servizi aziendali non-core. Una professionalità completa, senza cononi d'ombra o fianchi scoperti, che trova nel Travel Management l'opportunità (fino a questo momento poco colta) per coinvolgere tutta la popolazione aziendale su obiettivi aziendali e personali che diventano ad alta rilevanza, sia per il bilancio che per il welfare. Per una professionalità che si esprime in una rete di relazioni e di attività humanly connected, tecnologicamente "esaltata" nelle capacità di ragionamento, intuizione e interazione professionale. Tra le figure coinvolte sul tema Travel Management, in base alla realtà organizzativa specifica, sono i Chief Procurement Officer ad avere l'opportunità di spiccare per visione complessiva, grazie alla costruzione di una professionalità completa che trasporti anche in campo travel le dinamiche di analisi strategica

degli acquisti core.

Per questo motivo, BCD Travel lavora al fianco delle più importanti realtà attive nella formazione specifica di settore, promuovendo discussioni, contributi online e offline per l'approfondimento e riconoscimento dei tanti casi d'eccellenza che ispirano gli attori nel settore. «Una sfida che, rispetto ai continui sviluppi in tema di relazioni economiche e modelli di business, resta l'unica via per poter accompagnare i Chief Procurement Officer con l'attitudine disincantata ma vivace alla consulenza che è parte della nostra mission», conclude Davide Rosi. ■

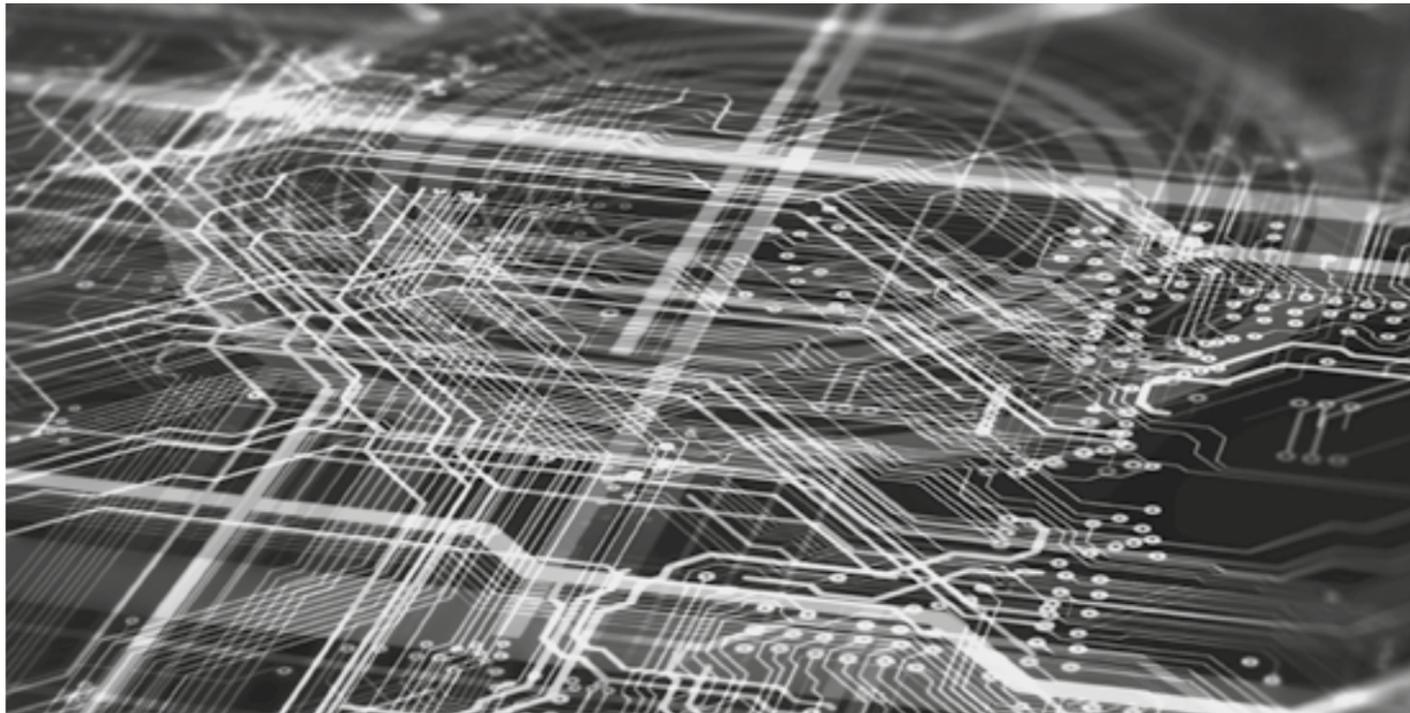
BCD TRAVEL

BCD Travel, nel panorama delle aziende che si occupano di business travel, rappresenta una delle tre più importanti a livello mondiale. Si occupa di Travel Management con un approccio contemporaneo, di consulenza e controllo per tutte le esigenze dell'azienda, ma anche del singolo dipendente viaggiatore e delle nuove strategie in tema di sicurezza e tecnologia.

Travel smart, achieve more: BCD ha un approccio flessibile, personale ma estremamente strutturato, grazie alla presenza in 109 paesi nel mondo. www.bcdtravel.com/it

Strategy research: Data and technology

Although most procurement executives rely on data when making decisions, visibility and integration issues continue to hinder the function's use of technology, writes [Rachel Sharp](#)



Blockchain technology has long been touted as the next big thing for procurement, with many experts claiming it will enable the function to better track spend and goods throughout the supply chain as well as improve visibility of suppliers.

Although the potential exists, the extent to which functions have adopted the technology is very different. Of more than 500 procurement professionals across

a range of seniorities, industries and geographies, not one says their function has deployed a blockchain solution, according to Procurement Leaders' *Data & technology* strategy report, published in January 2018.

In fact, 71% of these executives say they are not even exploring whether the technology has any potential use in their procurement organisation.

Perhaps this should not come as much of a surprise considering what the research found in terms of data analytics, generally, and the fact blockchain is not necessarily the simplest solution to deploy. Procurement Leaders has found that while 70% of procurement professionals believe data to be important or highly important to the decision-making process, only 39% of executives say they currently use this information successfully.

The report suggests data visibility is particularly poor; on average, functions say 56% of their global spend is visible at line-item level.

Although spend analytics tools may help buyers to make sense of the data available to the function, such systems should not be viewed, in isolation, as the answer to procurement's data difficulties.

In fact, procurement professionals who use a spend analytics platform are less likely to think their organisation uses data successfully. If spend analytics solutions only provide access to partial data there is a greater chance of functions making erroneous decisions. Instead, the report suggests, procurement executives should first concentrate on underlying data collection and quality issues (*see box, Making the most of data, right*).

SYSTEM OVERLOAD

While the majority of functions have dedicated systems to support core procurement processes, including invoice processing, procure-to-pay (P2P) and e-sourcing, teams are less likely to use dedicated systems for activities such as stakeholder and knowledge management (*See Figure one, page 68*).

Even when the function has systems in place, the report reveals many procurement teams use multiple systems to support individual activities. The average function, for example, uses 2.7 different P2P systems and 2.3 programs to process invoices.

MAKING THE MOST OF DATA

COLLECT A COMPREHENSIVE VOLUME OF DATA

Procurement teams should focus on collecting data and ensuring their data sets are complete before focusing on embedding this data in the decision-making process.

DON'T VIEW SPEND ANALYTICS TOOLS IN ISOLATION

Spend analytics platforms can help simplify data analytics, but they should be viewed as part of a broader data improvement strategy. This is because, if spend analytics solutions only provide access to partial data – for example, due to poor data cleansing – functions are more likely to make decisions based on errors.

SHARE DATA WITH SUPPLIERS

The majority (79%) of functions share purchase-order data with their suppliers, but only 4% share data about their organisational strategy. There is a strong link between procurement functions that share data and those that have a strong performance in terms of data usage, data visibility and using data to drive decisions.

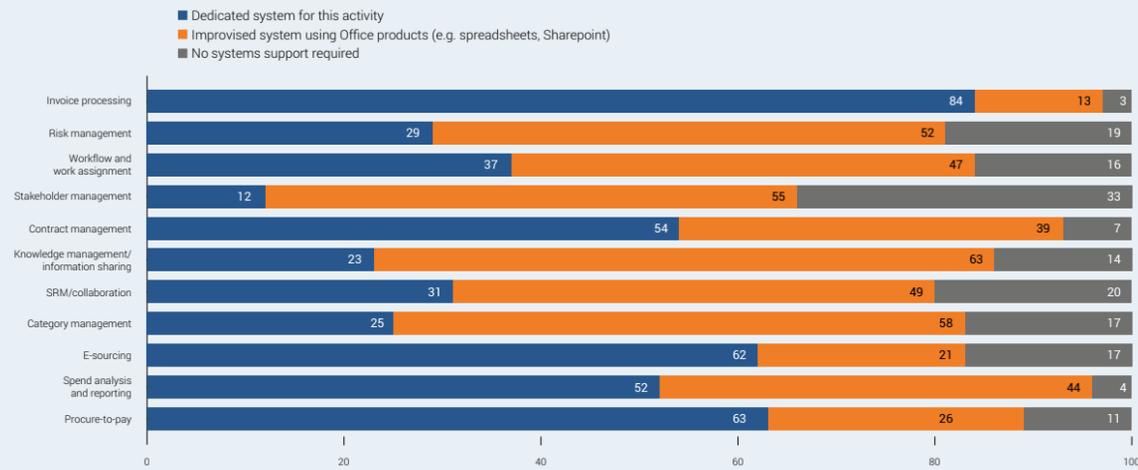
61%

Of procurement professionals say that having multiple data sources is a barrier to their functions using data effectively

The problem here is that different systems are not necessarily able to talk to one another. This, in turn, makes data collection a far more complex process.

Even when the function does have dedicated systems in place, some buyers continue to use improvised spreadsheet solutions, which adds another layer of complexity and makes it difficult for procurement executives to collect and analyse data.

Fig 1: Level of technological support by activity (% of respondents)



Source: Data & technology, Procurement Leaders, 2018

“This multi-interface approach, whereby processes are divided between systems and supporting spreadsheets, can prove time intensive,” the report notes.

The message is clear: procurement executives should work to reduce the number of systems they use in order to improve functional performance. “The best-performing functions have fewer overlapping systems and a significantly

higher score for functionality usage – that is, how effectively a system is used,” the report states.

The big concern, however, is how few functions have streamlined systems: just 41% of respondents say they use a single global system.

Meanwhile, some 31% said they used a best-of-breed model, followed by 28% who said they had a free-to-choose model

BARRIERS TO EFFECTIVE DATA USE

- **Poor data integration:** Disparate data sources and poor integration are the main barriers to procurement teams using data effectively. Teams often use a range of systems and platforms, which makes the function less effective.
- **Skills deficit:** Around one-third of procurement professionals believe a shortage of relevant skills holds teams back from making full use of the data available to them. The current maturity of teams’

digital strategies is limited, with many focusing on gathering and organising data, but upgrading to an advanced analytics program may require staff to upskill.

- **Lack of data stewardship:** Around half of those surveyed say they lack a master data strategy, while 59% cited “labour-intensive data cleansing” as a barrier. This is leading some teams to develop data-stewardship programmes or hire data specialists.

in place, which essentially means there is no central control, and business units or regions are able to choose the systems that best suit their needs.

Most procurement executives, however, recognise the benefits of a single global system, with 56% of respondents saying they aspire to such a model.

The issue for those who do choose this path will be trying to convince stakeholders of the merits of this change. The report suggests this will prove to be challenging.

SHIFT IN FOCUS

The research found that the proportion of respondents who cited that their function uses the free-to-choose model has not changed in the past four years. Furthermore, the research reveals a renewed interest in the best-of-breed model, with 35% saying they intend to pursue this approach – 4% more than the proportion of respondents who said they intended to pursue the best-of-breed model back in 2014.

“This could reflect growing disillusionment with procurement suites, which are, perhaps, not thought to have lived up to the weighty expectations of a fully integrated end-to-end solution,” the report suggests.

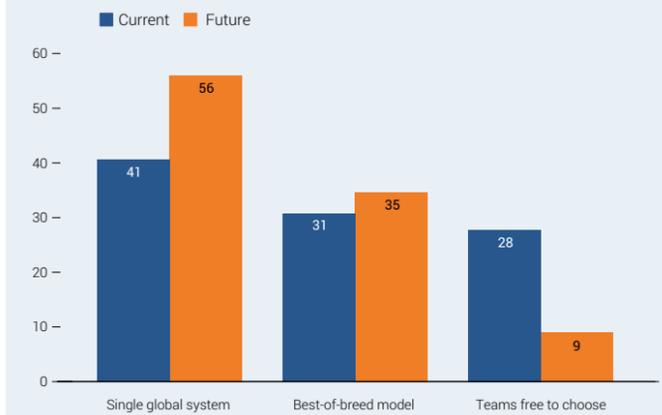
It could, however, simply be because of the natural ebb and flow of change within the function, making it more difficult to implement long-term shifts in things such as new technology systems.

Mergers and acquisitions often result in functions having to integrate any number of legacy systems, while CPOs tend to have their favourite programs which, considering they stay in their role for an average of around two years, means systems may be layered on top of one another over time.

To overcome these technological challenges, procurement teams must focus on processes.

First, map processes in areas that would benefit from being streamlined.

Fig 2: Procurement technology models (% of respondents)



Source: Data & technology, Procurement Leaders, 2018

71%

Of procurement professionals say they are not even exploring the potential of blockchain

Typically, procurement executives should focus on three areas: analysing where processes can be simplified; identifying where technology could be applied; and mapping their required functionalities against the systems on offer. This final element should support systems consolidation and highlight areas in which the function could make better use of existing systems.

By improving the underlying processes and building a strong working relationship with system providers at an early stage, procurement executives will finally be able to unlock the benefits that data can bring. ☺

Verso la responsabilità dell'intera filiera: fare acquisti con la UNI ISO 20400

di Irene Nava

Una serie di linee guida per orientare il procurement agli acquisti sostenibili, non solo dal punto di vista ambientale. La norma UNI ISO 20400 è stata al centro del convegno organizzato lo scorso 22 maggio a Milano, dall'UNI, l'Ente Italiano di Normazione, in collaborazione con Adaci, l'Associazione italiana acquisti e supply management. Ornella Ciona, presidente della commissione tecnica "Responsabilità sociale delle organizzazioni" UNI, già ospite alla prima edizione del Sustainable Procurement Summit, realizzato da The Procurement lo scorso ottobre, è intervenuta sull'importanza della "responsabilità di rendere conto", che passa anche dall'identificazione di stakeholder legati ad acquisti sostenibili. «Un'organizzazione è responsabile anche delle proprie catene di fornitura. Generalmente, ci si ferma al primo anello con cui si hanno contatti diretti, ma non basta. La UNI ISO 20400 prevede che l'organizzazione faccia luce su tutti gli anelli, anche sui subfornitori», ha affermato. Questo può significare anche la chiusura del rapporto con un fornitore se, ad esempio, un suo subfornitore fa uso di lavoro forzato. Può sembrare una

presa di posizione forte, ma bisogna ricordare che i vantaggi di un approccio sostenibile agli acquisti vanno dal lavoro comune tra funzioni in un'organizzazione, alla reputazione aziendale, al vantaggio competitivo, al soddisfacimento dei requisiti internazionali. «Gestire i rischi per la sostenibilità significa per prima cosa identificarli tramite necessaria diligenza, integrare poi attività appropriate e gestire infine le attività di trattamento del rischio». Per Giancarlo Gallo, Revisore dei conti di Adaci, le linee guida della norma volontaria entrano direttamente nelle diverse fasi del processo di procurement: policy, strategy, organization, process. «Avere una norma come base di lavoro è cruciale. Se vissuta nel modo giusto, dà agli acquisti un peso considerevole e la possibilità di entrare nei processi aziendali», ha affermato. Il procurement deve essere coinvolto fin dalla progettazione del prodotto, e può usare la norma per sensibilizzare il top management rispetto ai temi della sostenibilità, sottolineandone il valore in termini di business e il rischio dal punto di vista della reputazione. La UNI ISO 20400 prevede un concetto di sostenibilità che, diversamente dal passato, non include solo l'aspetto ambientale. Comporta un aspetto etico ma anche uno legato alla



reputazione, che prevede un'attenzione costante alla catena di approvvigionamento e continui controlli. «Il danno di immagine può essere enorme, perciò l'attenzione alla sostenibilità non deve essere solo un atteggiamento di facciata. Spesso gli ostacoli che si incontrano non riguardano solo l'economicità, ma anche la mentalità». Sergio Valentini, dell'Area promozione e sviluppo del territorio di Unioncamere Lombardia, ha messo in rilievo il ruolo della Pubblica amministrazione. L'Italia è l'unico Paese con l'obbligo di Green public procurement, e se gli appalti pubblici veicolano alcuni prodotti, alcune aziende non riescono a tenere due linee di produzione e scelgono quella green. Questo è un altro modo per usare la normazione UNI. «Stiamo inoltre ipotizzando di creare un ufficio segnalazioni di accompagnamento alla denuncia per gli eco-reati, diventati un reato criminale e non più amministrativo, come già esiste per l'usura», ha dichiarato Valentini. Alberto Sartori, Supply chain and sustainability senior consultant di Dnv GL Italia, ha portato il punto di vista di un ente di certificazione, che però si occupa anche

di verifica e ispezione. «La nostra azienda ha avuto modo di lavorare con alcune aziende per capire quanto fossero già avanzate in materia di acquisti sostenibili e sistematizzare azioni che magari sono state già fatte ma non in modo coordinato». Gli schemi di certificazione, ha spiegato, a volte banalizzano il significato della norma tecnica, perché c'è il rischio che il lavoro si fermi al momento del riconoscimento della certificazione. La norma UNI ISO 20400, d'altra parte, ha il vantaggio di avere una struttura molto chiara e lineare. Sulla sostenibilità non è stato sviluppato uno schema di certificazione e per questi motivi «per un certo verso può essere considerato un bene». In base alla sua esperienza, è importante avere una visione allargata della supply chain, considerando come filiera tutti gli attori che portano un valore economico. «Per esempio, la logistica viene spesso trascurata da questo punto di vista, ma è il settore dove spesso si verificano le peggiori prassi ambientali e sociali», ha spiegato Sartori. Inoltre, non sempre le aziende hanno conoscenza di tutta l'estensione della propria supply chain. «Vediamo

che sempre più la norma UNI ISO 20400 sta cambiando il modo tradizionale di qualifica del fornitore. Con blockchain, ad esempio, ho la possibilità di avere dati sulla performance dell'azienda e sul singolo prodotto di cui mi approvvigiono. Diventa un monitoraggio in tempo reale del fornitore». Nel corso del suo lavoro insieme alle aziende, è spesso emersa la sfida del coinvolgimento delle diverse funzioni. Spesso nella gestione della filiera si è creata una specializzazione da parte di chi deve assicurare la qualità nella supply chain. «Il responsabile qualità degli approvvigionamenti non si occupa anche di sostenibilità o procurement. Inoltre, in una grande organizzazione, la funzione acquisti può anche essere divisa in più categorie», ha affermato Sartori, dimostrando come le norme a volte siano semplificate rispetto alla realtà. «Infine, l'adozione delle linee guida previste dalla norma tecnica potrebbe diventare un aspetto di compliance», ha aggiunto, poiché potrebbe anticipare un'evoluzione legislativa. All'estero, già oggi, ci sono casi in cui per legge l'azienda ha la responsabilità della propria supply chain. ■



RBA, per una green supply chain

di Irene Nava, intervista a Paola Felcaro

Schneider Electric è entrata a far parte della Responsible Business Alliance (RBA), un'associazione non profit formata da oltre 120 aziende che promuove standard elevati di rispetto dei diritti umani, sicurezza per le persone e le cose, protezione ambientale, etica di business. Il Gruppo utilizzerà i metodi e gli strumenti elaborati da RBA per il suo nuovo programma strategico di sviluppo fornitori.

GRAZIE ALL'INGRESSO NELLA RBA, QUALI NUOVI STRUMENTI AVRÀ A DISPOSIZIONE SCHNEIDER ELECTRIC PER VALUTARE I FORNITORI RISPETTO ALLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E SOCIALE?

La scelta di entrare in RBA è stata fatta perché l'azienda desiderava migliorare ulteriormente la propria gestione del rischio fornitori. Già da anni Schneider Electric ha in vigore un programma di autocertificazione, con un assessment secondo la ISO 26000 che è gestito da EcoVadis, quindi da una terza parte. Con gli strumenti RBA potremo in particolare valutare e supportare i nostri fornitori strategici, con cui abbiamo partnership di lungo periodo, nel quadro di un processo che vuole aumentare la sostenibilità sociale e ambientale del nostro procurement. È un processo per noi strategico perché, come abbiamo sperimentato in questi anni, migliorare questo aspetto della supply chain consente di sviluppare valore aggiunto

e di innovare. Ad esempio, quando ci assumiamo una maggiore responsabilità e chiediamo maggiore responsabilità ambientale, etica, sociale sui materiali utilizzati per creare i nostri prodotti, inneschiamo un meccanismo che porta a ricercare soluzioni nuove.

QUESTO PROGRAMMA VERRÀ INSERITO NEL PROGETTO "PLANET&SOCIETY BAROMETER", IL REPORT CHE MISURA LE PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ DEL GRUPPO, E PREVEDE AUDIT SUL CAMPO IN 300 SITI A RISCHIO. PERCHÉ GLI AUDIT IN LOCO SONO IMPORTANTI?

Gli audit in loco sono estremamente importanti. Rappresentano un momento che non è solo di verifica ma anche di relazione con i nostri fornitori più strategici, ai quali chiediamo il meglio e con i quali ci impegniamo per generare reciprocamente valore aggiunto. Gli audit sui fornitori chiave, non a caso, sono uno dei KPI del procurement, ma anche un elemento del piano di sviluppo strategico dell'azienda. Per il 2018 sono stati già programmati 100 di questi 300 audit in loco.

QUALI SONO I PRINCIPALI STRUMENTI A DISPOSIZIONE DEL PROCUREMENT NELLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO AMBIENTALE E SOCIALE? CON QUALI ALTRE FUNZIONI AZIENDALI PUÒ LAVORARE PER RAGGIUNGERE QUESTI OBIETTIVI?

Utilizzando strumenti "classici" come il self assessment basato su ISO26000



Paola Felcaro

Paola Felcaro, Regional Category Manager EMEA per il perimetro Travel, Fleet, Marketing&Communication di Schneider Electric, ha un'esperienza di oltre vent'anni nel settore procurement di aziende internazionali. Prima di entrare in Schneider Electric, ha gestito acquisti di produzione e non produzione su diverse commodity nell'ambito di organizzazioni locali e multicountry in realtà quali Danieli SpA, Moulinex-Brandt. La manager è laureata in Economia e Commercio e ha conseguito un master MBA in Marketing e Comunicazione.



– su cui noi lavoriamo con il supporto di Ecovadis, ente terzo – l'obiettivo è comunque di accrescere di anno in anno il numero di fornitori sottoposti ad audit, e di migliorare lo score di quelli che già verifichiamo con questo metodo. Accanto a questo processo, abbiamo in corso una serie di audit interni che facciamo noi sui fornitori per migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi, secondo un principio che si riassume nella frase "do more in a sustainable way", ovvero ottenere prodotti e servizi migliori da offrire ai clienti mettendo in primo piano la sostenibilità. È evidente che si tratta di un percorso in cui il procurement non può lavorare da solo. Noi collaboriamo con chi si occupa di qualità, di logistica, di sviluppo prodotto, con chi segue la produzione in senso stretto: c'è un lavoro di squadra nel sensibilizzare e coinvolgere i clienti interni per i quali attiviamo le procedure di acquisto.

NELLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DEI FORNITORI, CHE PESO HA OGGI IL

FATTORE SOCIALE E AMBIENTALE? QUALI SONO I PASSI "OBBLIGATORI" CHE UN'AZIENDA DEVE COMPIERE PER GESTIRE IN MODO OTTIMALE LA SUPPLY CHAIN IN QUESTO SENSO?

Rispetto e sostenibilità ambientale e sociale sono sempre più importanti, anche perché hanno sempre maggior valore anche per i clienti finali. Uno dei KPI delle revisioni periodiche che portiamo avanti con i fornitori è proprio lo sviluppo sostenibile: partendo dal punteggio ottenuto nell'anno precedente analizziamo tutte le azioni messe in campo dal fornitore, per capire come si sono sviluppate e quali risultati sono stati ottenuti. Gli altri KPI che valutiamo sono la customer satisfaction, il risparmio sui costi rispetto ai risultati ottenuti in termini di produttività e di competitività, la capacità di creare valore di business, l'innovazione e la cooperazione.

QUALI SONO I PRINCIPALI RISCHI AMBIENTALI E SOCIALI CHE POSSONO

COINVOLGERE I VOSTRI FORNITORI?

Schneider Electric opera su un perimetro globale, in oltre 100 paesi. Il primo aspetto da considerare è quindi la varietà di culture, ambienti e situazioni in cui lavoriamo. Ci possono essere valori diversi, ma noi abbiamo delle linee guida ben chiare che devono essere attuate ovunque. Due sono le cose più importanti su cui chiediamo ai nostri fornitori di lavorare. Una è il rispetto dell'ambiente, in quanto siamo un'azienda che si riconosce nel valore della sostenibilità e ne fa un elemento strategico del business e delle soluzioni che propone; l'altra è il rispetto della parità di genere e della diversità in generale, con l'obiettivo di offrire a tutti pari opportunità e spazi. Una catena di fornitori globale significa che non si può dare per scontato ciò che per noi è scontato, gli standard che per noi sono accettati: per questo è importante stabilire delle regole chiave a cui adeguarsi e che supportino i fornitori nel contenere i rischi. ■

Continuous learning e l'evoluzione dei mercati della logistica e della supply chain

a cura del Politecnico di Milano

MIP presenta i Programmi Executive dedicati al mondo Supply Chain Management

Dalla gestione dei processi di approvvigionamento alla produzione e distribuzione, l'evoluzione dei business contemporanei ha elevato la competizione tra gli attori di ogni settore ad un livello superiore: i confini sempre meno nitidi e i canali mutevoli e virtuali, hanno portato ad un ribaltamento degli assiomi del mercato, ritenuti fino ad oggi vincoli e verità assolute.

Diventa perciò necessario un approccio orientato alla **formazione continua** delle figure chiave all'interno delle aziende: per stare al passo con l'incessante progresso del mercato, le aziende e i loro professionisti hanno l'esigenza di arricchire il proprio know how personale, aggiornare costantemente le proprie skills ed essere in grado di valutare sapientemente tutte le nuove proposte e opportunità per la creazione di valore. Ed è proprio sulla base di queste sfide che **MIP - Politecnico di Milano** ha

sviluppato diversi **percorsi formativi Executive** dedicati agli esperti del settore **Logistics & Supply Chain** e ideati per implementare le conoscenze e competenze utili al raggiungimento di determinati obiettivi professionali; un set di corsi in aula, project work ed esperienze altamente professionalizzanti, studiate appositamente per stimolare e aiutare la crescita delle figure dirigenziali all'interno delle aziende manifatturiere e di servizi.

L'offerta formativa è rivolta ai profili Executive operanti nel settore Procurement & Logistics: siano essi consulenti o manager dei reparti distributivi, MIP presenta dei piani didattici e pratici in grado di conferire i mezzi e gli strumenti per superare le sfide poste dai mutamenti costanti del mercato.

Particolare connotazione di prestigio è data dal contesto all'interno del quale nascono tali percorsi formativi: sia a livello internazionale che italiano, il

MIP

POLITECNICO DI MILANO
GRADUATE SCHOOL
OF BUSINESS

Politecnico di Milano e la sua School of Management rappresentano due tra i maggiori e affermati centri di eccellenza in termini di formazione manageriale e ingegneristica.

Sono molteplici i punti di forza delle proposte accademiche MIP che conferiscono valore e adattabilità alle esigenze di qualsiasi candidato:

- **formato part-time verticale:** i corsi, della durata di 8 mesi, sono strutturati in moduli formativi di due giornate full-time, con frequenza una volta al mese prevalentemente il venerdì e sabato;

- **flessibilità:** chiunque acceda alla Business School MIP tramite i corsi Executive ha la possibilità di costruire un programma di formazione personalizzato;

- **applicabilità dei contenuti trattati:** tutti i contenuti dei corsi hanno un effettivo e concreto riscontro all'interno delle aziende dei partecipanti.

Tramite una formula flessibile e un approccio pragmatico, i **percorsi Executive in Supply Chain Management** di MIP permettono ai partecipanti non solo di conciliare gli impegni lavorativi con un percorso di alta formazione, ma anche di poter applicare di volta in volta le nozioni e gli spunti emersi in aula direttamente nel proprio personale scenario lavorativo.

Due le diverse specializzazioni offerte dalla School of Management del Politecnico di Milano con focus rivolto al settore Operations:

PERCORSO EXECUTIVE IN GESTIONE STRATEGICA DEGLI ACQUISTI

sviluppato in collaborazione con ADACI, l'Associazione Italiana Acquisti e Supply Management, la prima proposta punta la propria attenzione su una visione a 360° degli acquisti e sulle interconnessioni con le varie divisioni aziendali, in un'ottica di Supply Chain integrata. Particolare attenzione viene dedicata alle nuove tecnologie ICT applicabili al mondo Procurement, alle competenze specifiche per operare nel settore Acquisti e a come poterle integrare con gli strumenti di General Management;

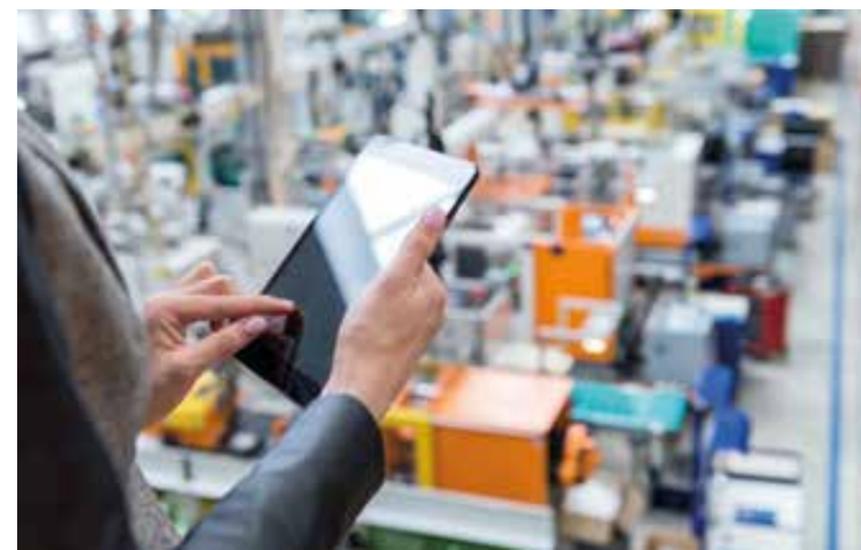
PERCORSO EXECUTIVE IN LOGISTICA DISTRIBUTIVA

il secondo programma invece si rivolge ai professionisti, Manager ed esperti operanti nei settori Logistics e Supply Chain, siano essi appartenenti ad aziende Retail, 3PL o di consulenza. Il corso dedica la sua attenzione all'avanguardia del settore distributivo e alle diverse applicazioni nei mercati italiani ed esteri: dalle nuove tecnologie, alla gestione delle

reti o alla logistica ambientale e molto altro ancora. Molteplici i temi trattati, ma solo uno lo scopo ultimo: conferire agli attori del mondo logistico tutte le conoscenze strategiche e tattiche volte all'ottimizzazione dei processi.

In aggiunta ai due percorsi curriculari, l'offerta si arricchisce anche di un catalogo di **corsi brevi in Supply Chain Management**, acquistabili singolarmente e della durata di due giorni ciascuno, dove vengono trattate tematiche e contenuti più specifici: *Progettazione e gestione dei magazzini 4.0, Qualifica, valutazione e gestione dei fornitori, Progettazione delle reti distributive in una prospettiva di omnicanalità, Gestione e ottimizzazione dei trasporti, Strategie di acquisto e reti di approvvigionamento, Previsione della domanda, Analisi e gestione del portafoglio acquisti, Gestione e controllo delle scorte, Decision making e tecniche di negoziazione, Pianificazione della supply chain, Supply chain digital transformation, Contrattualistica e outsourcing, Nuovi trend nella supply chain, Internazionalizzazione della supply chain.*

Per maggiori informazioni, il sito www.mip.polimi.it propone una panoramica completa di tutte le proposte formative oltre che la possibilità di fissare degli incontri conoscitivi con il Recruitment MIP in modo da poter valutare la soluzione più adatta ad ogni singolo partecipante, in base al proprio background, le esigenze personali e le aspirazioni professionali. ■



Cogne Acciai Speciali e Synertrade Accelerate: la gestione digitalizzata degli acquisti aumenta il vantaggio competitivo

a cura di Synertrade

Compliance, processi più efficienti, ottimizzazione degli investimenti e sicurezza. Anche l'industria sceglie la trasformazione digitale e scopre tutti i vantaggi delle-procurement in cloud.

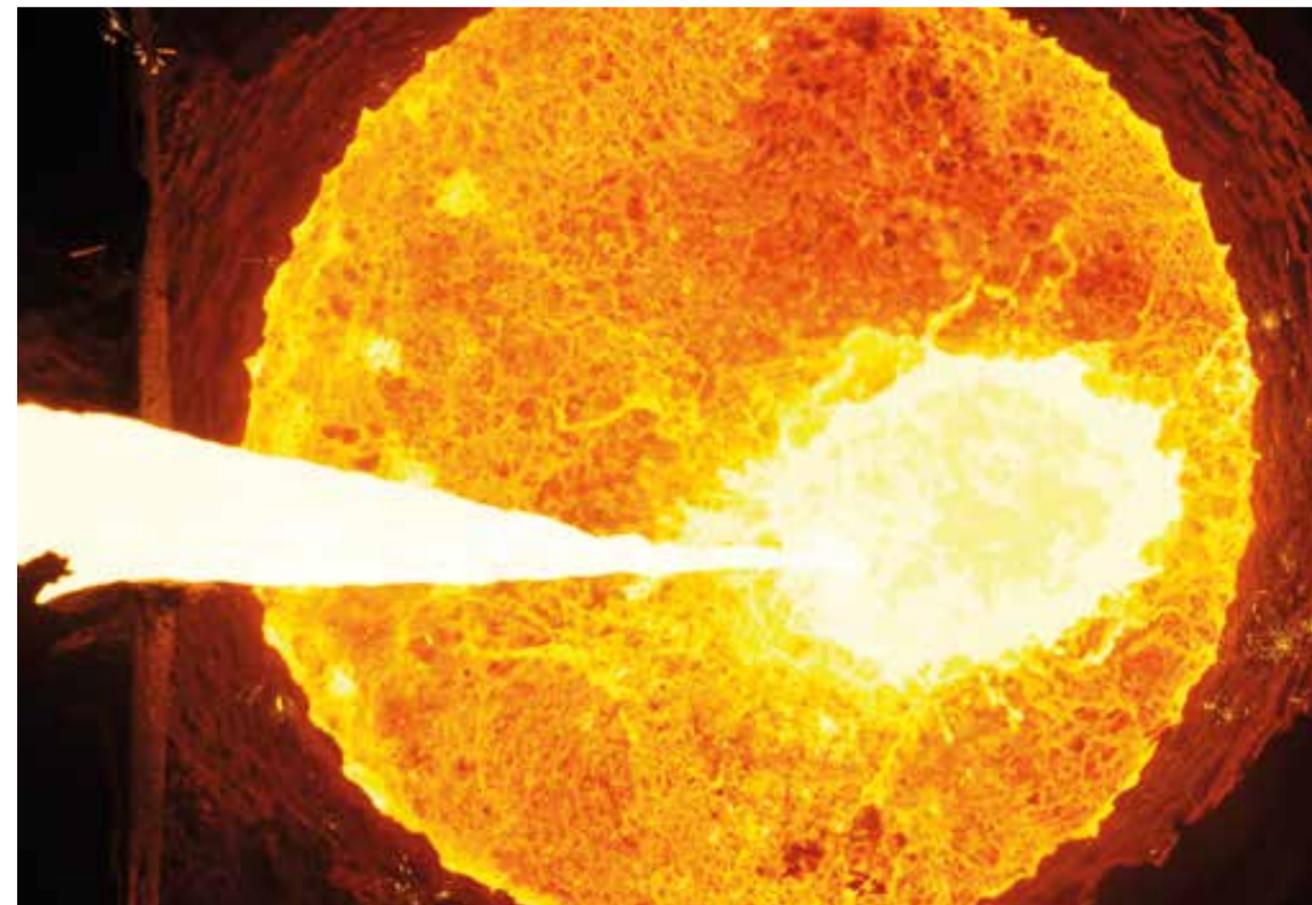
Cogne Acciai Speciali è una delle principali realtà internazionali nel settore dei prodotti lunghi in acciaio inox. Seguire la sua storia significa ripercorrere l'evoluzione nell'industria siderurgica nazionale. Dalle pionieristiche origini negli anni a ridosso della Prima Guerra Mondiale, con la realizzazione di un'acciaiera elettrica unica nel suo genere in grado di sfruttare le risorse naturali del territorio, alla crisi che il settore ha attraversato a partire dagli anni settanta a causa dell'aggressività dei mercati orientali, con i conseguenti accorpamenti e ridimensionamenti delle industrie. In ultimo, la ristrutturazione e il rilancio a opera di imprenditori privati, a partire dal 1994.

Da allora, grazie a consistenti interventi impiantistici e commerciali, Cogne Acciai Speciali si è resa protagonista di un **percorso di crescita basato sulla qualità di**



Claudio Anino

Responsabile Acquisti Tecnici
di Cogne Acciai Speciali



prodotti altamente specializzati e proposti a costi competitivi. Una strategia vincente a cui hanno contribuito una visione commerciale a lungo termine, processi efficienti e un approccio al mercato capillare e orientato verso il futuro.

Del resto, innovazione e digitalizzazione sono due aspetti imprescindibili anche per le realtà della siderurgia, ai tempi dell'Industry 4.0 e dei processi smart. In questo scenario, i requisiti stessi imposti dalle normative di settore hanno spinto Cogne Acciai Speciali a dotarsi di un sistema di gestione delle performance dei fornitori basato sulla piattaforma Accelerate di SynerTrade. Il nuovo sistema di e-procurement ha contribuito a un diffuso efficientamento delle attività dell'ufficio acquisti indiretti e, più in generale, all'avvio di un percorso di trasformazione digitale che, già da oggi, consente a Cogne Acciai Speciali una maggiore competitività.

LO SCENARIO

Lo sviluppo del business nei mercati *aerospace* e *automotive* ha imposto a Cogne Acciai Speciali il rispetto dei requisiti necessari al conseguimento della certificazione ISO 9100, comprensivi di un sistema di gestione e monitoraggio delle performance dei fornitori a uso dell'ufficio acquisti. La scelta di una piattaforma digitalizzata a supporto comportava il coinvolgimento della **Qualità**, per garantire valutazioni imparziali sulle prestazioni dei fornitori e, necessariamente, dell'IT. Risultava fondamentale infatti scegliere una soluzione di facile implementazione e utilizzo, senza compromessi in funzionalità, pensata per non aumentare il carico di complessità delle persone coinvolte. Uno strumento di e-procurement in grado di assorbire i processi e di adattarsi alle esigenze organizzative, rendendo possibili

però tutti i vantaggi e l'efficienza di una gestione informatizzata.

Fatta eccezione per la materia prima e alcuni prodotti legati alla lavorazione, gli acquisti di Cogne Acciai Speciali e i processi legati agli stessi sono in carico a Claudio Anino, Responsabile Acquisti Tecnici. Il suo team comprende 4 specialist buyer focalizzati su altrettante commodity specifiche. La scelta di una piattaforma e-procurement ha messo dunque al centro del progetto di digitalizzazione l'ufficio acquisti, che ne ha sin dal primo momento assunto la gestione, identificando, con il supporto di Synertrade, le risposte più adatte a soddisfare le esigenze e gli obiettivi di un piano di Vendor Supply Management.

IL PROGETTO

Nel corso della fase di set up è stata fondamentale la collaborazione tra

Anino e il team Synertrade. "Ci è stato fornito un template di albero merceologico, che abbiamo utilizzato come base e personalizzato per sviluppare il nostro", precisa Anino. "Poter strutturare i processi partendo da un modello già sperimentato ci ha permesso di accelerare ulteriormente l'integrazione della piattaforma nel nostro ambiente IT e di avviare il percorso verso la compliance nel migliore dei modi".

L'affiancamento e il supporto ricevuti, unita alla visibilità su esigenze e fabbisogni di Cogne Acciai Speciali, è risultata decisiva nell'identificazione e categorizzazione degli ambiti di acquisto e dei prodotti oggetto degli approvvigionamenti. A questa si è aggiunta la **mappatura dei processi in auge secondo i requisiti necessari per la certificazione ISO 9100**, con l'obiettivo di garantire la totale conformità una volta in uso la piattaforma.

Sulla base dell'alberatura merceologica è stato così definito l'insieme dei fornitori, con i singoli profili comprensivi dell'anagrafica e arricchita da KPI oggettivi importati dal sistema gestionale SAP preesistente, con cui Accelerate è stato perfettamente integrato. "Oltre all'inserimento di informazioni sulle non-conformità, entità di ordini, ritardi e altri dettagli tratti dallo storico, i fornitori sono stati chiamati a completare la loro qualificazione", aggiunge Anino, "un processo per il quale il nostro ecosistema di partner ha dovuto necessariamente adattarsi per risultare in linea con i nostri requisiti di compliance".

Oltre a quanto implementato ad oggi, è in fase di sviluppo un sistema che, sempre tramite Accelerate, consentirà a Cogne Acciai Speciali di regolamentare e di monitorare le modalità di accesso dei fornitori e dei loro dipendenti all'interno del sito produttivo. "La presenza di personale

di altre aziende presso di noi sarà gestita attraverso la piattaforma con cui sarà possibile trasmettere tutta la documentazione amministrativa utile alla retribuzione e la presa visione delle procedure di sicurezza necessaria per chi opera nello stabilimento", continua Anino.

I RISULTATI

Grazie all'adozione di SynerTrade Accelerate oggi Cogne Acciai Speciali ha a disposizione uno strumento utile a verificare in tempo reale la capacità di ogni singolo fornitore di rispettare scadenze e consegne di tutti gli acquisti indiretti aziendali. "In precedenza non avevamo la percezione delle prestazioni dei nostri fornitori", chiarisce Anino. "Con l'eccellente reportistica fornita da Accelerate possiamo estrapolare facilmente e in modo comprensibile le informazioni dalla piattaforma e metterle a disposizione del business".

L'introduzione di KPI permette inoltre di **monitorare e valutare i fornitori in funzione dei risultati ottenuti dall'analisi dello storico**. "Il coinvolgimento attivo del nostro parco fornitori in questo processo di trasformazione digitale ha incentivato le aziende che collaborano con noi a sposare il nostro approccio e a migliorare ulteriormente le prestazioni per non perdere in competitività", aggiunge Anino. L'ottimizzazione di queste operazioni ha avviato un processo di selezione naturale dei fornitori, mettendo in luce le aziende contraddistinte da prestazioni migliori. Un esempio? "A ritardi di consegna da parte di terzi corrisponde una perdita economica per noi, dovuta a un conseguente rimando della lavorazione. La piattaforma basata su Accelerate permette la visibilità sui fornitori più ligi sulle scadenze, che vengono favoriti sugli altri". Non solo. La certificazione ISO 9100 richiede l'aggiornamento continuo delle profilazioni. Grazie ad Accelerate ogni azienda risulta così costantemente monitorata e l'update

dello status permette a Cogne Acciai Speciali di poter contare sempre sul meglio presente sul mercato.

Ma non è tutto. Il vantaggio consentito dall'integrazione del controllo degli accessi nel sistema consente di **risparmiare il tempo dei dipendenti, oltre a garantire il rispetto della sicurezza e della compliance**.

"La gestione informatizzata della documentazione relativa al personale esterno in azione sulle aree di nostra competenza ci permetterà di impiegare una sola risorsa anziché le due coinvolte precedentemente", precisa Anino. Nonostante le migliaia di operatori in forza ai fornitori operanti negli stabilimenti di Cogne Acciai Speciali, sarà possibile impedire facilmente l'ingresso al personale non in regola. "L'integrazione tra Accelerate e SAP ci permetterà di monitorare e tenere sempre aggiornata tutta la documentazione a supporto".

Il progetto messo in campo da Cogne Acciai Speciali è in continua evoluzione, grazie alla **flessibilità e alla modularità** con cui Synertrade Accelerate può essere integrato in ogni ambiente produttivo, e i vantaggi sono molteplici. Il rispetto dei parametri di conformità per i mercati di riferimento e il generale efficientamento dei sistemi, per Cogne Acciai Speciali, è solo l'inizio. ■

synertrade | econocom

SynerTrade in Italia

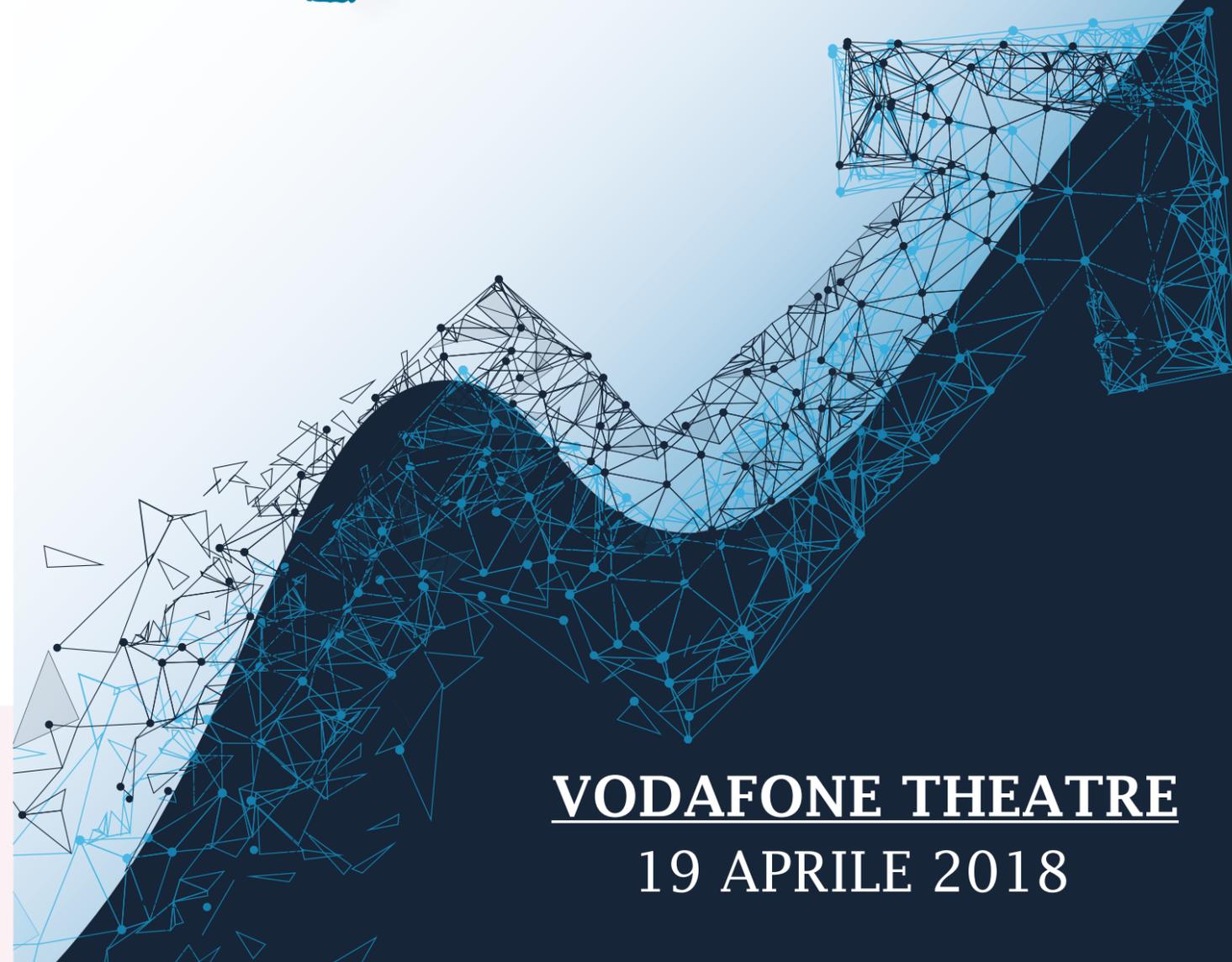
SynerTrade affronta le sfide e le opportunità dei CPO: allineamento con il business, responsabilità sui savings, produttività, compliance, azienda estesa/open innovation, gestione del rischio.

Per maggiori informazioni visita synertrade.com/it o scrivici a: contact@synertrade.com



SUPPLY CHAIN FINANCE

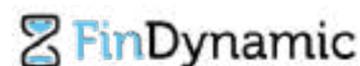
● soluzioni concrete ●



VODAFONE THEATRE

19 APRILE 2018

Sponsor:



Con il Patrocinio:



How to Unleash Finance

di Magnus Lind, CEO of Skanör Group

Trade is the heartbeat of civilization... Global supply chains grew up in the 19th century, spreading with the expansion of the British Empire. They were financed through an international network of banks and financiers who created models and techniques making the financial supply chains dramatically more efficient compared to the physical manufacture and transportation of goods. Fast forward to the present time, and our logistical chains have improved spectacularly through innovation and relentless ambition. The financial supply chain, on the other hand, is lagging and has lost its edge. Today it takes only 18 hours to manufacture a custom-built car, while it can still take 48 hours to send a cross-border payment.

The legacy role of finance is to comply with rules, regulation, reporting while being the holder of truth. This role of finance is 'leashed', and will remain with finance. And yet, 'leashed' finance is no longer enough in this fast-paced, disruptive age. Finance must step up and take on a role we describe as 'unleashed'. It expands the role of finance – into the supply chain and into innovating customer value. This means leveraging the huge opportunities created by the inefficient money flows in the supply chains of non-financial companies.

Sometimes finance executives regard this change as painful, yet it is necessary to change when the alternative could be

a disaster. When the alternative is your business being disrupted because of inefficient money flows.

Salim Ismael at Singularity University claims: "You are either the disrupted or the disruptor, there is no middle ground." From this vantage point, inefficiencies contain ample opportunities for innovation. *Finance Unleashed* aligns financial operations to focus on customer value creation and providing the support required for suppliers to innovate.

In fact, the CEO and the board and other outside-in executives have started to realize the true scale of the opportunities provided by the financial supply chain. The financial supply chain is filled with a huge number of anomalies and inefficiencies. Each one is a door to innovation and customer value.

The paradigm shift for the CFO is to unleash finance and lead the financial supply chain through the same type of improvements seen in the physical or logistical chain over the past 50-60 years. If finance won't take the outside-in role in the financial supply chain, someone else will. If this happens, what role would remain for finance? And for how long?

In a study conducted by us in March of 2017, it is clear that the shift has already started to happen:

- 82% of the respondents had experienced significant changes in the expectations of finance.



Magnus Lind



da sinistra_ Micol Barba, Magnus Lind ceo of Skanör Group, Susanna Bondéus co-founder of The Talent Show and Skanör Group Ltd.

- 58% mentioned improvements in cross-functional cooperation.
- 40% were involved in innovation and efforts to improve business models.
- 28% wanted to expand the view of finance into the supply chain.

The paradigm shift in finance began to happen over ten years ago. In 2007-2010 the world went through a devastating financial crisis, effectively caused by too much debt. Since then, debt levels have increased further, which will eventually lead to some form of monetary reset in the near future, such as the Bretton Woods collapse of 1971-72 (read Reinhardt, Rogoff "This Time is Different" for a historical reference).

After 2008, much new regulation was pushed out and implemented. Since the purpose of financial regulation is to ensure liquidity for governments and households, lending to businesses – i.e. the corporate sector – has been further decreased by the banks. The effect is that corporate supply chains must finance themselves sooner or later, and they have been hoarding cash for that purpose. In fact, supply chains cannot expect to rely on the banking system, as

an external partner, to finance trade. This is especially true in situations of severe financial stress.

A parallel trend is the logistical chain's transformation into Industry 4.0., initiated by the German government in 2011 and serving as the introduction of self-driving logistical supply chains. Additionally, bitcoin and the cryptographic consensus technology introduced in 2008 and the emergence of financial technology (fintech) have also pushed this shift in finance. This is the context forming the need for finance to unleash, and it is clear the financial supply chain is lagging behind:

1. In flexibility and automation. It does not function in real-time, and still transacts in batch mode.
2. Transformation capabilities into Industry 4.0 (and might even restrict the transformation of the logistical chain).
3. Providing superior (financial) value to customers.

It is clear that 'leashed' finance only takes a singular balance sheet view instead

of a supply chain view and can not cope with this changing reality. If finance is 'leashed', it may even compound the risk of your company being disrupted. Taking a wider view than your own balance sheet is obvious when considering the fact that individual companies are not disrupted – whole supply chains are. Therefore, it is not enough that our own company's balance sheet and cash flow are in order. The supply chain's combined balance sheets and cash flows need to be in order.

Modern, strategic CFOs accomplish this by focusing on dual parameters: revenues and costs. Finance has traditionally focused on cost management, which is operational or tactical at best. A company cannot reach a market leadership position or fend off disruption through starvation only. Unleashed finance finds ways to redefine the business model and create superior financial value for customers. In 'FINANCE UNLEASHED – Leveraging the CFO for Innovation' (Palgrave 2017) we provide several cases, check lists, and techniques to build a customer-centric, unleashed finance organization. ■

Supply chain finance, con il digitale si può guardare all'intera filiera

Scenari attuali e potenzialità del mercato italiano

a cura della redazione

Daniele Marazzi, Senior Advisor dell'Osservatorio Supply chain finance del Politecnico di Milano, è stato chairman del congresso, e ha accompagnato gli ospiti alla scoperta delle diverse soluzioni per una contaminazione tra procurement e finance. In apertura dei lavori, ha illustrato lo scenario attuale in Italia. Il suo è sicuramente un punto di vista privilegiato, quello dell'Osservatorio dove, da fine 2009, porta avanti uno studio sulle opportunità legate a tecnologie digitali e logiche di supply chain management applicate al mondo del finance.

L'Osservatorio, nato su stimolo di Alessandro Perego dell'Osservatorio Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b, ha fatto da apripista e da incubatore di alcune idee innovative per una realtà che, allora, aveva ancora preso poco piede in Italia, mentre all'estero era già più consolidata. Nel giro di pochi anni, però, sono nate soluzioni di diverso tipo, tanto da permettere un congresso ricco di esperienze concrete. «Questo perché

l'innovazione digitale è diventata sempre più pervasiva e diffusa nel nostro Paese, e perché ci sono state **nuove fonti di credito ed evoluzioni normative**», ha spiegato Marazzi.

Il panorama, bisogna ricordarlo, è quello italiano, fatto di micro realtà. «Il contesto delle imprese italiane è molto diverso da quello estero, per cui molti paradigmi e molti approcci non possono essere direttamente declinati qui. Bisogna ragionare in modo specifico per il mercato italiano, con una prospettiva che non può essere quella degli Stati Uniti, della Gran Bretagna o comunque dei Paesi nordici, che sono i precursori del mondo del supply chain finance».

Tenendo presenti queste considerazioni, Marazzi ha sottolineato l'esigenza, come primo passo, di un **cambiamento di approccio**. Oggi, tipicamente, il finance fa le proprie valutazioni guardando la singola impresa, mentre in realtà l'azienda, a maggior ragione in un contesto come quello italiano, va per forza letta all'interno della sua supply chain, perché altrimenti rischia di essere valutata



Andrea Marazzi, Senior Advisor dell'Osservatorio Supply chain finance del Politecnico di Milano

in modo incoerente. Mentre per chi si occupa di supply chain management o di procurement questa mentalità può essere naturale, il finance, sia all'interno dell'azienda sia nel mondo dei fornitori di credito e di capitali, deve fare un salto di approccio notevole.

Un secondo aspetto da considerare nell'evoluzione del mondo del supply chain finance è l'**innovazione digitale**. Essa rende possibile la valutazione di un'impresa collocandola all'interno del suo contesto, cosa che fino a ieri era possibile solo nel mondo locale del singolo distretto. «Una volta in Italia chi forniva credito al distretto aveva l'azienda e il suo indotto praticamente a portata d'occhio, e riusciva a capire se era, ad esempio, un fornitore strategico di un gruppo più solido e quindi poteva finanziarla, contando sul fatto che il rischio, in realtà, era quello del suo grande cliente». Oggi, grazie al digitale, si riesce a fare questo tipo di ragionamenti anche se le aziende stanno fisicamente in posti lontanissimi, in Italia ma anche altrove nel mondo.

L'idea, in sintesi, è quella di passare da una prospettiva classica, in cui ogni istituto di credito valuta il proprio interlocutore a prescindere dal contesto in cui l'azienda opera, a logiche di supply chain finance dove, invece, **come unità di analisi non si ha più l'azienda ma la relazione di filiera**. «Avendo quest'ultima come base, tendenzialmente si riesce ad ottenere una

valutazione più precisa e puntuale».

Il mondo del finance offre diverse soluzioni: reverse factoring, purchase finance, dynamic discount, inventory finance. Ognuna di queste va applicata con logiche diverse, a seconda dell'obiettivo e dell'interlocutore. «Di fatto, non c'è la risposta giusta per tutte le stagioni, ma tante opportunità che vanno scelte con cura. Serve lavorare insieme tra procurement e finance, perché solo insieme si riescono a ottimizzare gli obiettivi della singola funzione». Per lavorare a obiettivi comuni, è necessario che il procurement cominci a capire un po' di più le logiche dietro alla dimensione finanziaria, e che d'altra parte aiuti le persone del finance a cogliere le ripercussioni che eventuali paletti da loro imposti potrebbero portare negli acquisti. Ad esempio, concedere un anticipo sui tempi di pagamento può portare a un vantaggio in termini di sconto. Mentre, dal lato procurement, può essere utile aiutare il finance a capire su quali fornitori impiegare la liquidità in eccesso. Oppure, può dargli una serie di informazioni su un fornitore in modo che, a fronte di un bisogno di liquidità, si possa lavorare con un partner per estendere i tempi di pagamento senza avere impatti negativi sulla fornitura, sulla supply chain o sulla relazione. «È un discorso che va affrontato da entrambe le prospettive, perché una sola delle due non riesce a cogliere

appieno il potenziale delle soluzioni supply chain finance».

Per quanto riguarda gli sviluppi ancora inesplorati di queste soluzioni, il **mercato servito è marginale rispetto al potenziale che c'è in Italia**. «Il mercato servito è il 23% rispetto al potenziale, però si sta già ragionando su soluzioni integrate che possano permettere di scegliere in modo veramente semplice quale strumento utilizzare a seconda dell'interlocutore». Parlando di unità di analisi, lo stesso passaggio rivoluzionario dalla singola azienda alla relazione sta già diventando un po' miope. «Ora si sta provando a guardare addirittura alla relazione tra il mio fornitore e i suoi fornitori, oppure a valle, al cliente del mio cliente. Il vero salto è passare dall'azienda alla relazione, poi **una relazione più estesa paradossalmente è più semplice**».

In conclusione, quando si parla di innovazione, in particolare di innovazione digitale, si comincia un percorso intravedendo alcune opportunità perché si cerca di raggiungere determinati obiettivi, ma proseguendo e cominciando a sporcarsi le mani si scopre che ve ne sono di più interessanti che all'inizio non erano stati intuiti. «In realtà, più si innova e più ci si rende conto che il bisogno di innovare non ha termine, perché ci sono ulteriori opportunità per proseguire», ha concluso Marazzi. ■

American Express per l'ottimizzazione del capitale circolante

a cura di American Express

In un contesto di assoluta dipendenza dal credito e dalla liquidità in cui la catena di fornitura si è allungata in seguito alla globalizzazione e ai cambiamenti strutturali del commercio internazionale, c'è sempre più bisogno di soluzioni finanziarie alternative che favoriscano i processi order-to-cash e procure-to-pay.

La maggior parte delle opzioni disponibili risultano svantaggiose sia per il fornitore che per l'acquirente e partono principalmente da un adattamento dei termini di pagamento. Le società devono in qualche modo trovare un compromesso tra condizioni commerciali e necessità di vendita/margine. L'inflessibilità sui termini di pagamento impedisce spesso la conclusione della vendita e la creazione di profitto, creando uno squilibrio tra fornitore e acquirente poiché il miglioramento delle condizioni a favore di una parte (es. minore DSO1) può essere sfavorevole per l'altra (minore DPO 2).

FORME ALTERNATIVE DI FINANZIAMENTO DEL CAPITALE CIRCOLANTE

L'evento *FROM SUPPLY CHAIN TO FINANCE* del 19 aprile anche per il 2018 ha ospitato l'intervento di noti esperti del mondo della finanza, del procurement e del supply chain, tra cui un workshop

curato da **Antonio Altomonte**, Business Solution Senior Manager & Team Leader Global Commercial Services American Express, dal titolo "**Forme alternative di finanziamento del capitale circolante**".

La divisione corporate di American Express gestisce a 360° i processi di pagamento B2B di aziende nazionali, internazionali e globali. L'offerta di American Express si focalizza nello specifico in tre aree: Spese di viaggio e rappresentanza, Commodity B2B, Ottimizzazione Capitale Circolante.

La value proposition di American Express offre soluzioni facilmente implementabili e compatibili con i servizi presenti in azienda, sono pensate per velocizzare i processi di pagamento e ottimizzare il capitale circolante. Ciò conferisce ad American Express il ruolo di partner strategico e un interlocutore di riferimento per il mondo business, che supportando le aziende con servizi innovativi e personalizzati contribuisce a costruire il successo aziendale.

L'offerta legata al mondo Business di American Express, permette di avere un maggior controllo delle spese, grazie ad una maggiore flessibilità delle tempistiche di pagamento, alla facilità di implementazione e alla sua compatibilità con i sistemi IT/ERP dell'azienda,



Antonio Altomonte

Antonio Altomonte, Business Solution Senior Manager - Team Leader di American Express



rispondendo alle esigenze del cliente.

American Express ha sviluppato programmi di ottimizzazione del capitale circolante flessibili e personalizzati che consentono alle aziende di migliorare i termini di pagamento favorendo la crescita del business.

Il processo di pagamento B2B supporta le aziende a diversificare le fonti di finanziamento e proteggere al meglio la stabilità della Supply Chain con i propri fornitori prevedendo una riduzione dei DSO (Days Sales Outstanding) e aumentare i DPO (Days Payables Outstanding) con pagamenti sempre garantiti e immediati verso il fornitore, che prevedono soluzioni di pagamento del cliente fino a 60 giorni.

Le soluzioni di pagamento American Express Corporate possono supportare le aziende nell'ottimizzazione del capitale circolante, nel controllo delle spese e nella crescita del business. L'ottimizzazione del capitale circolante è necessaria per garantire un corretto e costante funzionamento delle operazioni aziendali.

Con la nuova generazione di soluzioni di American Express per l'ottimizzazione del capitale circolante delle aziende, i pagamenti non saranno più il punto critico del flusso di business della sua azienda. Adottando un approccio di partnership, American Express desidera armonizzare gli interessi di acquirenti e fornitori, ottimizzando il periodo di pagamento per entrambe le parti.

Sono molte le soluzioni disponibili per migliorare il capitale circolante, dall'impostazione della conformità dei processi all'ottimizzazione dei processi operativi, alla riconsiderazione delle condizioni commerciali.

I termini di pagamento stanno diventando un fattore competitivo sempre più importante sia per i fornitori che per gli acquirenti. Favorire e garantire la liquidità nella catena di fornitura è dunque fondamentale per assicurare la consegna puntuale della merce e il pagamento immediato dei fornitori, oltre che per migliorare la posizione del cash flow e

rafforzare i rapporti commerciali.

American Express ha sviluppato soluzioni flessibili che consentono a fornitori e acquirenti di migliorare i rispettivi termini di pagamento e armonizzano gli interessi competitivi, in modo da favorire il flusso di capitale circolante su tutta la catena di fornitura.

I BENEFICI

- Miglioramento del DPO (days payment outstanding. Numero medio giorni che un'azienda impiega per pagare i suoi fornitori)
- Incremento dei giorni entro cui erogare il pagamento (fino a 58)
- Accelerare i pagamenti vs i fornitori
- Diversificare le risorse di capitale
- Riduzione dei bisogni di finanziamenti esterni. ■

Per maggiori informazioni consultare la sezione business del sito www.americanexpress.it

Il Dynamic Discounting una forma di credito innovativa che genera valore ed efficienza per la filiera

di Enrico Vigano

Stiamo attraversando una fase di leggera ripresa dell'economia italiana dove non solo le vendite all'estero del made in Italy mostrano segno positivo ma anche le vendite interne mostrano una ripresa dei consumi. In questa situazione di mercato che si va lentamente consolidando, ci sono però alcuni aspetti della nostra economia che mostrano ancora i segni della crisi a cui il Sistema **Tradizionale** (banche) trova difficoltà a dare risposte concrete. Come mostrato dai dati qui di seguito riportati sull'analisi del credito erogato alle imprese, si nota che il sistema "Tradizionale" è in grado di coprire solo parzialmente il fabbisogno di credito di cui il sistema ha bisogno. I dati recentemente pubblicati dall'Osservatorio del Politecnico di Milano mostrano:

- Totale del **credito potenziale**, **673 Miliardi** di Euro
- **Credito servito**, **175 Miliardi** di Euro
- **Credito non servito**, **498 Miliardi** di Euro

Rimane perciò una quota rilevante di **credito non servito** dal Sistema **Tradizionale** che genera inefficienza e crea problemi allo

sviluppo dell'intero sistema economico. Approfondendo l'analisi sulla parte del **Credito servito** tra Grandi Aziende e **PMI** Italiane, I dati mostrano una situazione che **penalizza** ancora di più queste ultime. (Fig. 1) I dati dicono che per modificare questa situazione bisogna ricercare **nuovi strumenti di credito** capaci di generare nuove ed alternative fonti di finanziamento per le PMI che creino nuova crescita ed efficienza nel sistema.

Oggi il Fintech può aiutare a dare queste risposte che risultano nuove per il nostro Paese ma che già da qualche anno vengono regolarmente utilizzate nei Paesi più evoluti finanziariamente.

Tra gli strumenti Fintech che consideriamo forme nuove ed alternative al finanziamento del capitale circolante ci sono (Fig. 2):

- Il **Reverse Factoring Evoluto**, forma innovativa di factoring erogato e gestito attraverso una piattaforma web
- L'**Asta fatture elettronica**, gestita attraverso una piattaforma web
- il **Dynamic Discounting**, è la forma più innovativa di finanziamento, da oggi operativa anche in Italia attraverso FinDynamic.



Enrico Vigano

Enrico Vigano, ceo di Findynamic



Fig. 1

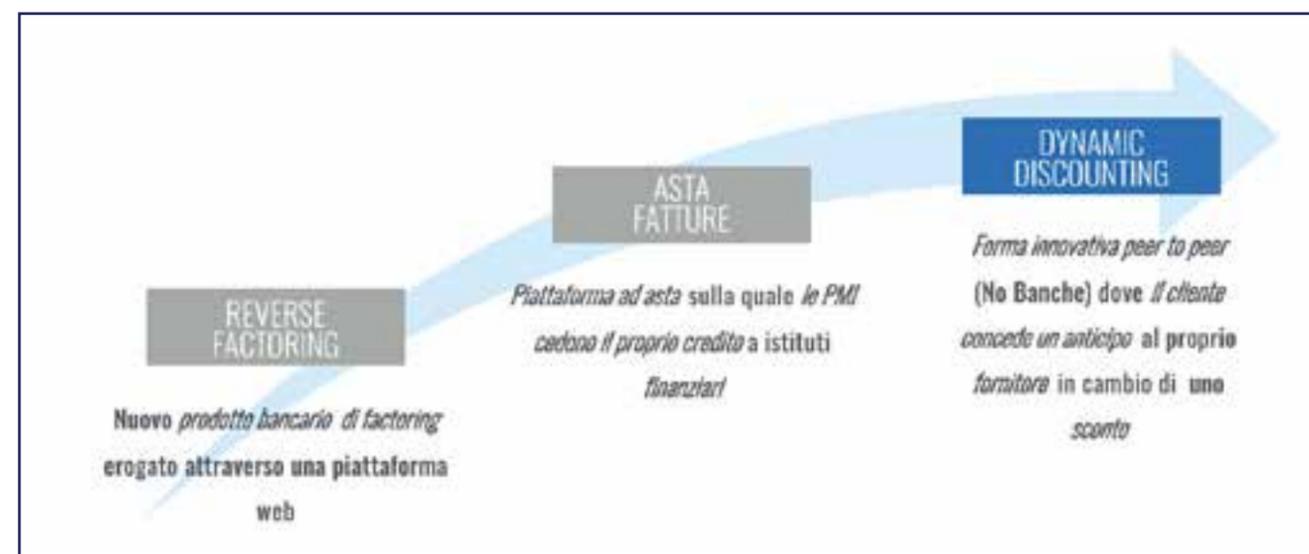


Fig. 2

Il Dynamic Discounting non prevede l'utilizzo di intermediazione finanziaria ma è gestito direttamente attraverso una piattaforma fra l'azienda cliente e i suoi fornitori che aderiscono. La piattaforma FinDynamic di Dynamic Discounting permette alle aziende Clienti che hanno liquidità di poterla utilizzare profittevolmente dando ai propri fornitori l'opportunità di smobilizzare i loro crediti commerciali, anticipandone il pagamento

a fronte di uno sconto variabile in funzione del tempo. I vantaggi per l'azienda Cliente sono: **remunerazione interessante della liquidità**, velocità, sicurezza, efficienza e il controllo delle attività, senza **nessun costo fisso**. Per i fornitori **nessuna burocrazia né costi** con possibilità di pianificare velocemente i propri flussi di finanziamento del circolante. Il **Dinamic Discounting** è un Sistema win-win

che permette all'intera filiera produttiva di generare un loop virtuoso che avvantaggia tutti i soggetti. Oggi in Italia è già operativa la prima piattaforma di Dinamic Discounting creata da FinDynamic. Sono già Diverse le aziende di vari settori merceologici che hanno aderito e che utilizzano regolarmente questo strumento di finanziamento innovativo. ■

Is Supply Chain Finance just a question of cash-flow improvement?

a cura di Staci

Lo scorso 19 aprile, STACI ha preso parte alla nuova edizione del Supply Chain Finance svoltosi a Milano. L'azienda è intervenuta per raccontare i principali benefici derivanti dalle soluzioni proposte in ambito stock financing.

Nel corso degli anni STACI ha acquisito una grande esperienza nel supportare più di 30 clienti, in Francia e in Europa, per mezzo della sua soluzione di **finanziamento dello stock** legata ai materiali di marketing. Durante l'evento del 19 aprile **Virginie Mauchamp**, European Sales Director e **Christophe Assemat**, Supply Chain Finance Expert, sono stati chiamati a raccontare il successo delle soluzioni proposte attraverso una serie di **business case** di rilievo.

Come dichiarato da **Assemat** nel corso dell'intervento "abbiamo iniziato a gestire prima le movimentazioni fisiche dei beni poi tutte le informazioni relative ai prodotti con modalità sempre più complesse e avanzate. In breve tempo, sono stati proprio i clienti a chiederci di acquistare lo stock e gestirlo. A quel punto, abbiamo gestito l'operazione con il nostro capitale ma vedendo l'appeal della nostra soluzione tra i nostri clienti abbiamo deciso di costituire una divisione finanziaria dedicata da affiancare a quella logistica". In STACI pensiamo infatti che alcune

parole siano poco valorizzate. Per esempio, "inventario" è spesso caratterizzato in modo negativo con termini come statico, oneroso, costoso. Noi, al contrario, crediamo che l'**inventario** possa essere **dinamico** e, **combinato** con l'**ottimizzazione del capitale** circolante, aiuti a guidare la crescita e le prestazioni di un'azienda. **Lo stock financing crea valore senza interferire con i processi decisionali e strategici dell'azienda**, permette di concentrarsi sui valori del proprio core business eliminando tutti i rumori legati alla gestione dei processi operativi non core, il più delle volte altamente time spending.

Nel caso di **BNP Paribas**, realtà mondiale presente in 73 Paesi con oltre 7.000 filiali, 200.000 dipendenti e oltre 13 milioni di clienti, alla normale attività bancaria si è aggiunta la sfida di **gestire un sito on line BTB global dedicato ai suoi impiegati** utilizzato per comprare prodotti in promozione brandizzati o dedicati a eventi sportivi come il Roland Garros.

Con l'aumento dei volumi e delle

parole siano poco valorizzate. Per esempio, "inventario" è spesso caratterizzato in modo negativo con termini come statico, oneroso, costoso. Noi, al contrario, crediamo che l'**inventario** possa essere **dinamico** e, **combinato** con l'**ottimizzazione del capitale** circolante, aiuti a guidare la crescita e le prestazioni di un'azienda. **Lo stock financing crea valore senza interferire con i processi decisionali e strategici dell'azienda**, permette di concentrarsi sui valori del proprio core business eliminando tutti i rumori legati alla gestione dei processi operativi non core, il più delle volte altamente time spending.



transazioni sono nati i primi problemi in quanto:

- la gestione sconfinava **fuori dai vincoli** imposti dal settore bancario;
- l'ufficio acquisti **non era strutturato** per acquistare più di 1.500 diversi prodotti fisici o comunque non c'era valore nel gestirlo;
- lo stesso **processo di fatturazione** e incasso non era strutturato in modo coerente.

La nostra soluzione è stata quella di **prendere in carico l'intero processo**: dalla gestione degli acquisti alla proprietà dello stock, alla fatturazione ai singoli dipendenti/filiali alla creazione di un sito gestito e mantenuto direttamente da STACI. Cambiando esempio, diverse sono state



Virginie Mauchamp, European Sales Director e Christophe Assemat, Supply Chain Finance Expert

le motivazioni che hanno spinto **Heineken Francia** a scegliere la nostra soluzione di Stock Financing. L'azienda ha deciso di affidare in **outsourcing la logistica dei 700 diversi codici prodotti di materiali marketing** dei suoi 30 brand normalmente spediti verso la sua rete vendita o presso i punti di vendita. Quando abbiamo iniziato a collaborare con Heineken abbiamo deciso di proporre oltre alla gestione in outsourcing della logistica anche l'acquisto dello stock in quanto avevamo rilevato diverse criticità:

- l'**ERP** che gestiva i processi aziendali core di Heineken (vendite acquisti, gestione magazzino, contabilità, ecc.), **non era lo strumento** adatto per gestire prodotti senza bar code;
- il **time to market dei materiali marketing** delle diverse campagne era problematico. Si rilevava infatti una notevole differenza fra gestire la logistica della birra all'interno dei processi ben strutturati della supply-chain e

consegnare un pacco con dei materiali di comunicazione senza codice prodotto;

- l'**inventario dello stock** presentava continue riconciliazioni tra lo stock fisico e lo stock ideale. Questo si traduceva in un elevato dispendio di risorse su prodotti o processi che non erano core per l'azienda.

Per migliorare i processi ed eliminare le inefficienze abbiamo perciò proposto ad Heineken di:

- eliminare i problemi di gestione dell'inventario e di time to market nelle consegne alla forza vendita o ai POS. Per farlo abbiamo attuato un'operazione di buy back di tutto lo stock dei materiali marketing di Heineken. Questo passaggio ha permesso di consolidare in un unico magazzino (consolidation Hub) tutti i materiali di comunicazioni con evidenti vantaggi in termini di costi e gestione;
- fatturare ad Heineken solo a fronte dell'avenuta consegna al trade

consentendo un migliore flusso di cassa;

- gestire in outsourcing il processo di acquisto dei materiali marketing dai fornitori. In questo caso ci siamo affidati a un sistema IT che, in modo trasparente, visualizza le transazioni e permette di accedere a report dettagliati e dashboard.

La combinazione di finanziamento dello stock e di una profonda conoscenza delle dinamiche legate alla gestione dei materiali di marketing (acquisto, stoccaggio e delivery) ci porta ad affermare che il finanziamento dello stock non è solo liberare risorse finanziarie ma anche **una soluzione per far crescere il valore all'interno della vostra azienda**.

Sappiamo che ogni azienda è diversa e ha le sue specifiche aree di bisogni e necessità. Per soddisfare una varietà di aspettative abbiamo sviluppato un know-how unico e ad alta flessibilità con diverse aree di competenza complementari. ■

Perché lasciare guadagni facili sul tavolo?

a cura di Valerio Bianchi, Sales Director Italy & Spain di Coupa Software

Nei periodi di difficoltà, le aziende pensano ad ottimizzare il *cash flow*. Discorso valido anche per i fornitori, ovviamente. Motivo per cui, il **Supply Chain Finance**, sotto forma di pagamenti anticipati in cambio di sconti sulle fatture (**Early Payment Discounts** o **Dynamic Discounts**) è potenzialmente uno strumento potente che consente, al tempo stesso, di recare benefici ai clienti e ai fornitori, massimizzando il ritorno del capitale, da un lato, e finanziando i fornitori, dall'altro.

All'interno della Supply Chain è facile vi siano fornitori con bisogno di liquidità disposti anche a fornire sconti sulle fatture in cambio di pagamenti più rapidi. Oltretutto, dal loro punto di vista, questo tipo di finanziamento ha il vantaggio di non aumentare l'esposizione verso le banche.

Dal punto di vista del cliente che riceve lo sconto, il ritorno può essere significativamente alto e certamente più alto di quello derivante dal classico ampliamento del DPO. Ciononostante, a causa degli scarsi risultati ottenuti nel passato dai programmi di questo tipo, gli *Early Payment Discounts* sono oggi raramente considerati come valido strumento di gestione del cash.

Le ragioni degli scarsi risultati, tuttavia,

sono da ascrivere non alla bontà dello strumento di per sé bensì al coinvolgimento dei fornitori sbagliati. Infatti, tali programmi generalmente si rivolgono a quei fornitori che già fanno parte dei programmi di fatturazione elettronica. Per ovi motivi: lo sconto ha senso se il pagamento è anticipato; il tempo necessario a vagliare ed approvare una fattura deve essere il più breve possibile e la lavorazione manuale della fattura non consente tempi idonei a cogliere questo tipo di opportunità.

Il problema è che gli approcci tradizionali dei programmi di fatturazione elettronica si focalizzano su quel 20% di fornitori capaci di generare l'80% del giro d'affari. Le ragioni di questo approccio sono molteplici. Una di queste è certamente legata al modello di *business* delle piattaforme che forniscono il servizio. Richiedendo tipicamente una percentuale sulle transazioni, infatti, tendono a concentrare gli sforzi su quei fornitori con il giro d'affari più cospicuo. Il punto, però, è che questi non sono né quelli che generano il maggior volume di fatture né quelli che potenzialmente sono interessati ai pagamenti anticipati. Di solito si parla di aziende medio/grandi che difficilmente si trovano in crisi di liquidità.

Se ne deduce che un programma di *Early Payment Discounts* dovrebbe rivolgersi alla pletera dei medio-piccoli fornitori, gli



stessi, appunto, tipicamente esclusi dai programmi di fatturazione elettronica per via del loro minore impatto sul giro d'affari.

In realtà, se è vero che questi fornitori generano il 20% del giro d'affari, è pure vero che generano l'80% della quantità delle fatture (legge di Pareto). Pertanto, questa categoria di fornitori dovrebbe essere un target preciso per due ragioni: 1) perché essenziale ai fini di un programma di digitalizzazione e automazione del ciclo passivo, 2) perché fondamentale ai fini di un programma di *Early Payment Discounts*.

In questo scenario, il punto di forza di **Coupa** risiede nella capacità di: 1) facilitare la digitalizzazione del ciclo passivo con la totalità della base fornitori; 2) fornire uno strumento di *Early Payment Discounts* che agevoli la negoziazione con tutta la *Supply Chain*.

Relativamente agli *Early Payment Discounts*, Coupa consente di raggiungere un accordo al momento della transazione e, comunque, prima che la fattura venga emessa, evitando, peraltro la rilavorazione della fattura tipica degli accordi post-emissione.

Il fornitore, infatti, ha la possibilità di: 1) evidenziare al livello del proprio profilo la disponibilità a fornire uno sconto in cambio di pagamenti più celeri; 2) accettare la proposta del cliente al momento della ricezione dell'ordine o 3) al momento della creazione della fattura – in ogni caso, prima che la fattura venga emessa, in modo che questa sia generata già con lo sconto concordato.

Relativamente alla digitalizzazione del ciclo passivo, è fondamentale partire dall'assunto che l'adozione dei fornitori deve essere massiva. Partendo da questo presupposto, Coupa, senza richiedere alcun costo per il fornitore, mette a disposizione più canali di scambio digitale, in modo che ciascuno dei fornitori si senta libero di adoperare quello che ritiene più opportuno.

Ognuno avrà, quindi, la possibilità di scegliere tra:

- 1) la connessione diretta tra il proprio sistema di fatturazione e la piattaforma Coupa;
- 2) il portale Coupa;
- 3) l'utilizzo dello strumento aziendale più diffuso al mondo, ovvero l'email;
- 4) l'invio del PDF generato dal sistema stesso di *billing*.

Mentre i primi due possono risultare più intuitivi perché più tradizionali, il terzo e il quarto possono necessitare di un approfondimento. Al punto 3, il fornitore



Valerio Bianchi, Sales Director Italy & Spain di Coupa Software

riceverà un'email contenente alcuni pulsanti, tra i quali quello per la creazione della fattura. Cliccando quest'ultimo, Coupa aprirà una pagina web precompilata le cui informazioni saranno derivate dall'ordine stesso. La sola cosa che il fornitore sarà chiamato a fare in questo scenario, sarà unicamente inserire il numero sequenziale di fattura e premere il tasto Invio. Al punto 4, invece, il fornitore potrà inviare al mailbox della piattaforma Coupa il PDF della fattura creato direttamente dal suo sistema. A questo punto, Coupa si occuperà di effettuare un **Digital Character Recognition** o DCR (estrarrà i dati digitali del file), per poi confrontarli con ordine d'acquisto, entrata merce e tolleranze configurate, attivando, laddove necessario, il *workflow* di approvazione.

L'obiettivo d'entrambe queste opzioni, è quello d'indirizzare quell'80% di fornitori, piccoli e/o saltuari che generalmente inviano non più di 30 fatture l'anno, che di fatto non viene coperto dagli approcci tradizionali di connessione diretta e di portale. Se per il primo risulta evidente che i costi d'integrazione e manutenzione costituiscano una barriera, per il secondo bisogna pensare, invece, che, con 30 fatture l'anno, la barriera è rappresentata dallo sforzo di registrazione e mantenimento

delle password, oltre che di apprendimento del funzionamento del portale stesso. I benchmark mostrano come l'approccio Coupa sia quello giusto. Nel 2017, i clienti Coupa compresi nell'ultimo quartile hanno ricevuto l'**83,8%** delle **fatture in formato elettronico**. Per queste, il tempo di verifica e **approvazione** medio è stato di **22,1 ore**, mentre la percentuale di **corrispondenza immediata** con ordine d'acquisto ed entrata merce è stata pari al **95%** (in altre parole, solo il 5% del totale delle fatture elettroniche ha richiesto l'attivazione di un *workflow* di approvazione).

Per concludere, l'utilizzo di Coupa garantisce:

- 1) l'**adozione massiva dei fornitori** ai programmi di digitalizzazione del ciclo passivo,
- 2) la pressoché **completa automazione del ciclo passivo**,
- 3) il **raggiungimento dei fornitori appropriati** per i programmi di *Early Payment Discounts*,
- 4) una negoziazione degli *Early Payment Discounts* semplice e snella. ■

Per saperne di più, scrivi a valerio.bianchi@coupa.com o visita www.coupa.com

Soluzioni concrete... quelle che creano valore

di Emanuele Tamiazzo, Finance Director Southern Europe Region CHEP

Il Supply Chain Finance è stata una grande occasione di ascolto e condivisione con diversi esperti nei differenti temi circa il finanziamento, la gestione della liquidità e l'ottimizzazione del capitale circolante. Ho avuto anche il piacere e l'onore di poter portare la mia testimonianza, in qualità di Finance Director presso CHEP attraverso una tavola rotonda svoltasi alla fine della giornata. Grazie all'attenta ed efficace gestione da parte del Professor Daniele Marrazzi ed alla presenza di due grandi esperti quali Guillermo Sarria, Global Procurement Director di Alfarpargroup e di Mario Bianchi, Head of Credit Risk Manager di Basf, abbiamo potuto arricchire i precedenti contributi, focalizzandoci molto su temi quali processi ed esperienze innovative e di ottimizzazione, fino al cambiamento ed alla creazione di valore, alle quali CPO e CFO sono esposti nella realtà odierna. La tavola rotonda si è rivelata molto interessante e stimolante sia per la platea che per noi testimonial; con la presentazione individuale dell'azienda e del background di ognuno di noi si è arrivati quindi con facilità e con motivazioni unanimi nell'identificare i temi di rilevanza strategica. In secondo luogo la possibilità di interagire con l'audience, ha permesso di approfondire ed arricchire la discussione. Più in particolare, per quanto riguarda il mio intervento, ho avuto la possibilità di

descrivere con maggior dettaglio il core business della mia azienda: i principali vantaggi che CHEP, leader mondiale nei servizi di pallet pooling, intende portare ai propri clienti ed alla Supply Chain sono riassunti dal motto "The Supply Change". Infatti, attraverso la gestione del pallet, CHEP è in grado di ottimizzare diversi servizi lungo la Supply Chain delle aziende proprie clienti, aumentando così le efficienze, la sostenibilità e la sicurezza nella movimentazione dei prodotti, creando quindi il valore che fa la differenza in questo settore specifico. Con questa prima descrizione e premessa, e considerando anche le precedenti presentazioni, la conversazione si è poi focalizzata su quelle che sono le prospettive e le tendenze per le aziende che devono continuare ad evolvere, per poter mantenere il successo nel contesto odierno. A tal proposito, ho condiviso quelli che ritengo siano i punti fondamentali per chi deve definire strategie che consentano di adattarsi ai contesti di mercato odierni e futuri ed ambire alla conquista e difesa della posizione di leadership, sfida comune per tutti i partecipanti al convegno. Consci dell'importanza del cliente, della sua "centricità" (la così detta "customer centricity"), tutte le funzioni aziendali devono interrogarsi su come (ri)definire ed adattare la propria "mission" al fine di puntare alla soddisfazione del cliente. E, secondo la mia esperienza recente,

CHEP
A Brambles Company



Emanuele Tamiazzo, Finance Director Southern Europe Region CHEP

i punti fondamentali che vale la pena di condividere sono:

- (ri)pensare il ruolo per la Supply Chain: da centro di costo a centro di profitto;
 - approccio integrato Value Chain: non più "solo" Supply Chain;
 - adattare il proprio business verso il servizio (così detto "servitizing");
 - agenda digitale;
 - visibilità e trasparenza: la potenza dell'informazione per ottenere integrazione B2B.
- Senza particolare stupore, trattandosi di temi strategici e molto in voga, e con grande piacere abbiamo rilevato il particolare interesse, suscitato presso la platea, circa il tema della "Value Chain". Si è così sviluppata un'interessante discussione tra i testimonial ed il pubblico circa il significato di questa definizione e cosa questa comporti per l'organizzazione, il business ed i ruoli finanziari, di procurement e di supply chain in generale.

Ritengo pertanto molto positiva l'esperienza e gli insegnamenti arrivati dalla giornata e ciò è stato possibile grazie alla sapiente organizzazione che ha ben definito sia profili che i contenuti degli interventi, nonché l'abile definizione dell'agenda. Per quanto riguarda la tavola rotonda, è stato molto importante aver attinto a profili differenti, sia in termini di ruoli aziendali che di esperienze. Fondamentale per l'apporto del valore aggiunto della discussione e delle conclusioni a cui si è giunti, a beneficio di tutti i partecipanti. Per quanto mi riguarda, sono rimasto molto soddisfatto circa lo stimolo e l'interesse generatosi sui temi di "customer-centricity" e "value chain". Ciò dimostra sempre di più quanto funzioni, che normalmente non si interfacciano con il cliente esterno e che non rappresentano la funzione commerciale dell'azienda, siano attente e sensibili alla creazione

del valore per l'azienda e per il cliente. Questo è un messaggio molto forte, molto rassicurante e con un impatto significativo dal punto di vista culturale anche per la leadership aziendale. CPO e CFO scendono in campo; uniscono ai temi tipici della propria agenda "funzionale" anche priorità di natura più strategica quali innovazione, cambiamento e creazione di valore. Per le aziende inizia una sfida; utilizzare questo alto potenziale per trarne i benefici. I ruoli chiave in finanza, supply chain e procurement sono infatti in grado di compiere performance ad alto livello anche sui questi temi! E' di fatti comprovato come le funzioni finanziarie, di procurement e di supply chain siano tra la più eccelse nell'identificare soluzioni concrete. E se queste sono quelle che creano valore...il successo è l'unica soluzione che ne può venire. ■

Supply Chain Finance: what's up? Ultimi dati e trend dall'Osservatorio Supply Chain Finance del Politecnico di Milano

a cura di Claudia Cervatti, School of Management, Politecnico di Milano

Supply Chain Finance è un tema molto discusso, ma raramente definito. Noi dell'**Osservatorio Supply Chain Finance del Politecnico di Milano**, impegnati ormai da oltre cinque anni con attività di ricerca e divulgazione scientifica sul tema, per "Supply Chain Finance" intendiamo l'insieme di soluzioni che consentono a un'impresa di finanziare il proprio Capitale Circolante, generato dalla propria attività operativa (crediti, debiti, scorte) o da investimenti correnti, facendo leva sul ruolo che essa ricopre all'interno della Supply Chain in cui opera e sulle relazioni con gli altri attori della filiera.

Perché è importante parlare di Supply Chain Finance in Italia?

Vi sono due elementi strutturali che è opportuno considerare. In primo luogo, i tempi di pagamento dei debiti commerciali sono estremamente lunghi, attestandosi

nel 2016 su un valore medio di 124 gg, di ben superiore rispetto ai valori registrati negli altri paesi europei. Segnali incoraggianti sicuramente si sono rilevati nel 2016 rispetto al 2015 (-4,2%) e segnali analoghi si ritrovano anche per le altre componenti del cash-to-cash, quali i tempi medi di incasso dei crediti commerciali di circa 98 gg, in calo rispetto al 2015 (-11,1%) o i tempi medi di copertura delle scorte di circa 70 gg (-3,5%). Ma questi dati incoraggianti sono positivi, ma non sufficienti e rimane vero che il circolante delle imprese lungo la filiera si gonfia e aumenta l'esposizione finanziaria complessiva.

In secondo luogo, l'importanza del mercato del Supply Chain Finance viene anche confermata dalla rilevanza del mercato di riferimento. Le aziende italiane nel 2016 presentavano infatti un Capitale Circolante ancora molto rilevante (460 mld €) nonostante sia



**Federico
Caniato**

Federico Caniato, Professore Ordinario dell'Osservatorio Supply Chain Finance Politecnico di Milano

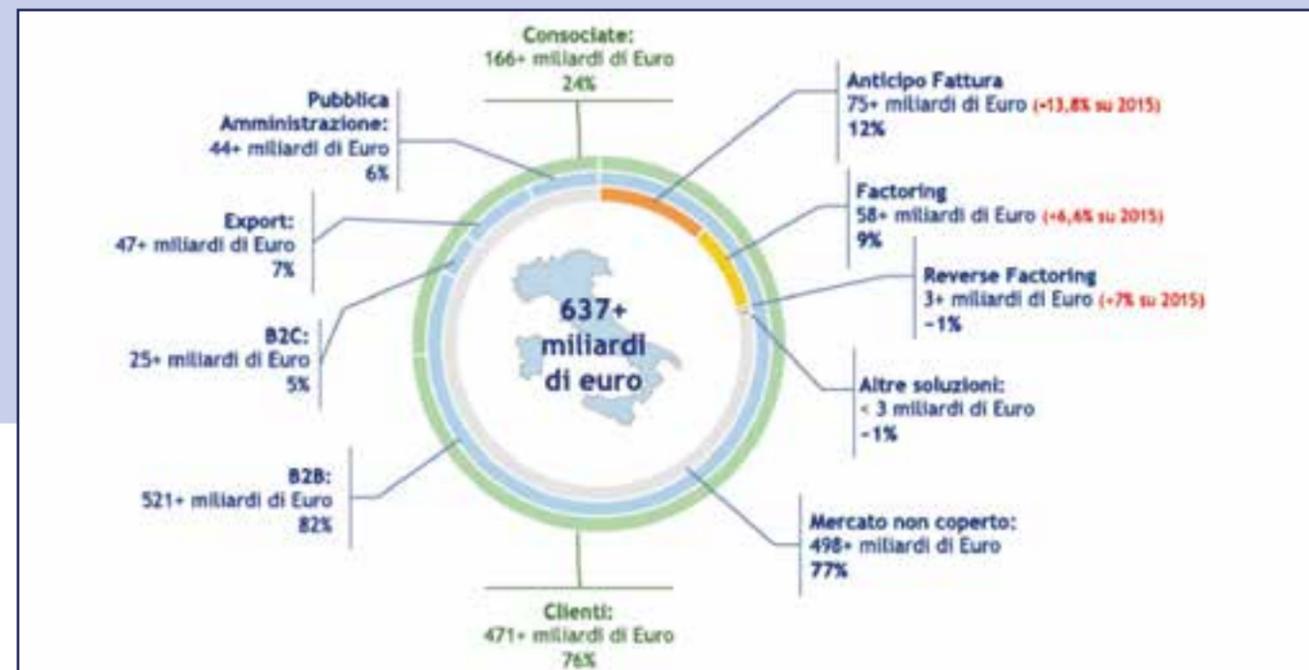


Figura 1. Il mercato potenziale e il mercato servito del Supply Chain Finance in Italia nel 2016

complessivamente in riduzione (-10,5%), a fronte di una crescita complessiva del fatturato generato. Questo risultato è principalmente trainato da un calo dei crediti commerciali, arrivati a 637 mld € (-9,8% rispetto al 2015). Diminuiscono anche le rimanenze, assestandosi a 458 mld € (-2,2%), e i debiti commerciali, 635 mld € (-3,8%). Ma non è neppure questo il risultato più rilevante. In primis, infatti, occorre evidenziare che il **mercato servito** si rivela stazionario, pari al 23% del **mercato potenziale** totale (Figura 1). In termini di soluzioni, si rileva una contrazione significativa dell'Anticipo Fattura (-13,8% sul 2015), mentre salgono ancora il Factoring (+6,6%), e soprattutto il Reverse Factoring, che vale oltre 3 mld € e continua a crescere più delle forme tradizionali (+7,0%). Le **soluzioni innovative**, muovendosi su volumi limitati, si assestano sul valore del 2015. Per quest'ultimo dato è prevista una forte crescita nel 2017, anche grazie al boom del fintech, che ha visto la discesa in campo di parecchie start-up in particolare nel settore del Dynamic Discounting e dell'Invoice Auction.

L'ultimo dato riportato risulta particolarmente interessante in quanto il panorama delle imprese italiane è costituito per il **97,3% da piccole imprese**

(fatturato < 10 mln €) che hanno una maggiore difficoltà intrinseca di accesso al credito tradizionale e per cui anche le soluzioni tradizionali sono poco efficaci. Si rendono quindi necessarie delle modalità di accesso a liquidità alternative, che siano adeguate a piccole importi e più flessibili. A questo proposito il Supply Chain Finance si sta affermando come una risposta concreta, soprattutto per piccole e medie realtà. Ma anche nuovi attori si stanno affacciando su questo mercato, a livello sia nazionale sia internazionale. Tramite una ricerca condotta in collaborazione con Assifact (Associazione Italiana per il Factoring), abbiamo individuato a livello internazionale oltre 100 **start-up** attive in ambito Supply Chain Finance al fine di studiarne le caratteristiche e il loro ruolo innovativo ed emerge evidente come le start-up italiane siano riconducibili a 4 business model chiari e distintivi, volti a rispondere a diversi obiettivi delle imprese:

- **Cash Seeker**, orientati a creare il match tra domanda e offerta di capitali. Tale modello si pone in modo esplicito come alternative finance e ha l'obiettivo di mettere in contatto investitori (istituzionali o privati) che cercano opportunità di investimento non tradizionali con imprese che cercano liquidità alternativa, perché in difficoltà di accesso al canale bancario.

- **Cash Exploiter**, per sfruttare la liquidità della filiera ponendosi in ottica alternative finance, ma con un approccio opposto rispetto al primo e l'obiettivo di rendere più efficiente l'uso della liquidità in eccesso esistente nella filiera.

- **Working Capital Broker**, per consentire alle imprese di ottenere liquidità a breve termine, tramite soluzioni consolidate, applicate con nuovi investitori istituzionali disaccoppiando il sistema cliente-fornitore, sistematizzando la cessione del credito o delle scorte in partnership con il mondo istituzionale e andando a finanziare attori profilati in modo molto avanzato.

- **Compass**, per offrire strumenti volti a ridurre le asimmetrie informative lungo la filiera, al fine di semplificare la valutazione del merito creditizio o di offrire soluzioni volte ad ottimizzare la gestione del cash flow.

Tutti i business model evidenziano 3 aspetti comuni: velocità, tecnologia e focus sulle Piccole e Medie Imprese (PMI). L'influenza del fintech sui modelli tradizionali emerge chiara, anche in ottica collaborativa e di partnership con gli attori tradizionali: sparglia le carte in tavola per tutti i giocatori insinuandosi nelle inefficienze del sistema creando alternative e concorrenza, democratizzando strumenti e offerte prima difficilmente accessibili alla grande massa. ■

Procurement Finance

a cura di Lari Numminen, Head of Marketing & Communication

When I started my new role as the Head of Marketing and Communications for Sievo last year, I discovered that this 14 year old Finnish technology company had a wealth of experience offering relationship counselling to senior executives on top of building world-class procurement analytics software.

Recognizing the importance of relationships, I assembled a large team of experts to write a book, bringing in ideas from everyone from our CEO, CFO, customers and product managers. And so, a few months later, Procurement Loves Finance was born. In essence, this book is about bridging the gap between Procurement and Finance, so that both key roles achieve better results, together. The book launch has brought me to many international destinations over the past two months. I've participated in events from the Supply Chain Finance Conference in Milan to the largest Procurement events of the year in the United States and United Kingdom. I've shared hundreds of printed copies of the book and received a lot of enthusiastic feedback on this key topic. The one unifying trend talking with international procurement executives is that the relationship between Procurement and Finance remains complicated. Why so?

The Challenge

Many Procurement executives feel today that Finance does not understand their contribution to business. There are often differences in the measurement of goals

and even the language that is used in the boardroom. One may talk of EBITDA, while the other talks of realized savings over the contract lifecycle. Recognizing differences is the first step in resolving problems in any relationships. The first chapter in our book addresses the challenge and root causes of the different viewpoints between Procurement and Finance.

Understanding Procurement's Value to Business

It is not only important to understand differences, it is also important to recognize the value partners brings to a relationships. Finance should recognize Procurement as a valuable partner in a number of ways. The second chapter of our book highlights five superhero traits Procurement brings to business.

The Deal-Maker – not just negotiating low prices, but sourcing highest-quality goods or services for the best possible prices. *The Defender* – protecting business from a variety of external threats, from price variance to supplier risk and even currency fluctuations.

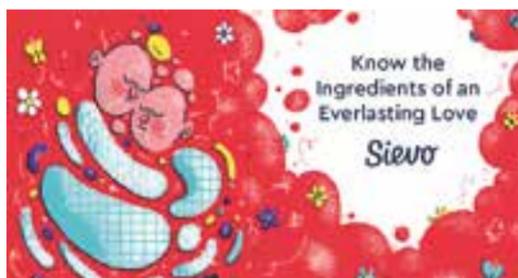
The Innovator – bringing innovation to business by connecting internal talent and with valuable external partners.

The Partner – bringing more business value to the bottom line through driving collaborative procurement strategies.

The Visionary – predicting how procurement costs changes impact and influence future profitability.

Proving Procurement Contribution to Finance

Sievo



Lari Numminen, in diretta Skype da Helsinki per il suo intervento al Supply Chain Finance congress



SavingsBridge(TM) : the core method to prove Procurement contribution to financial performance

Once both partners understand sources of conflict and the value each other brings to the table it's time to find common ground. The third chapter of Procurement Loves Finance is all about proving Procurement's contribution to financial performance. A common ground is reached when Procurement shifts focus from category savings to the way Finance is used to measuring external spend (CAPEX vs. OPEX, One-off vs. recurring costs.) To further align procurement performance with Finance, the book details a number of concrete examples and calculations to isolate procurement contribution from non-controllable factors. How, for example, Procurement can isolate savings made during the financial year from the volume or currency changes that are often outside of Procurement's control. At the heart of the book is a methodology refined by the books authors' over the past 14 years. On the surface of it, SavingsBridge™ is a waterfall chart like many others. It shows the different value drivers impacting Procurement performance in a specific financial period.

On a deeper level, SavingsBridge™ is

effective method to aligning Procurement with Finance because of its simplicity. When both sides can agree on a common set of numbers and value drivers, it makes discussions about strategies and achieved results more transparent. How to achieve such a simple end result? That's a longer story, but also revealed in the book.

Predicting Future Profitability Together

In any true partnership it is better to focus on what can be done in the future instead of dwelling on what already happened. The fourth chapter of Procurement Loves Finance provides some insights on how Procurement and Finance can look forward together. The book outlines a number of approaches and advantages for collaborative forecasting, where conversations between Procurement and Finance is shifted from realized savings to predicting future spend. Once again, the it's not just theory, the fourth chapter of the book also contains practical examples and calculations. The route to any CFO's heart is not in explaining what happened before, but providing insights into what impacts the

bottom line in the future. Procurement Loves Finance shows how Procurement can be at the heart of any businesses' opportunity to drive profitability.

Ingredients of Everlasting Love

Drawing to the natural conclusion, the final chapter of the book discussed how Procurement and Finance can maintain a successful, loving partnership. In addition to aligned metrics, goals and vision, the book reveals four emotional ingredients to everlasting love:

Trust – the belief your partner always has your best interest at heart.

Common purpose – a deeper relationship where 'yours and mine' become 'ours.'

Focus – dedicating energy in the relationship on what matters the most.

Recognition – real partners elevate each other and recognize outstanding performance.

Can you learn to love Finance?

Too often today businesses are run on numbers alone. Targets, goals and metrics are important, but so too are relationships between people.

Some in procurement consider their relationship with Finance unrepairable, but many more see the value of being proactive in building a true partnership. Since the launch of Procurement Loves Finance I've spoken to hundreds of experienced Procurement executives with very diverse views of colleagues Finance. If you think there is room for optimism, then this is the book for you!

About the authors: Procurement

Loves Finance was written by Sievo, the procurement analytics software specialists. Readers of the Procurement can request a complimentary printed copy of the book by submitting their address details on Sievo's website. Link here: Procurement Loves Finance. ■

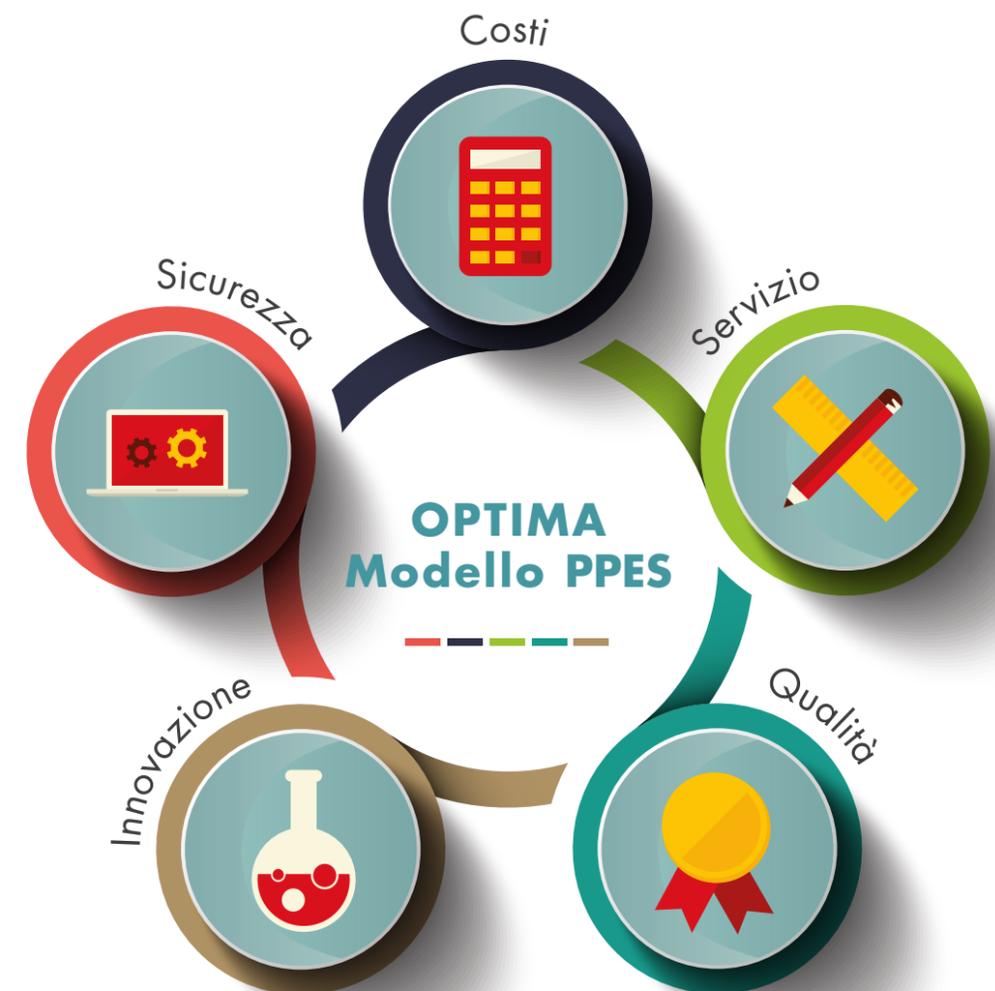
PROCUREMENT PARTNER, MARKETING FRIENDLY.

Optima è così: focalizzata sugli obiettivi del Procurement, determinata nel dare forza al Marketing. Per questo, ha ideato PPES: l'innovativo modello d'acquisto dei materiali di stampa capace di rinforzare il rapporto tra Marketing e Procurement.

SCOPRI COME SU www.linea-optima.it



RISPARMIA IN COSTI, GUADAGNA IN VALORE.



SI CHIAMA PRINT PROCUREMENT EMPOWERMENT SOLUTION.
Perfeziona l'acquisto dei materiali di stampa, migliora l'azione di marketing.

Vuoi saperne di più? www.linea-optima.it



Seenergy, dalle parole ai fatti

Intervista di Micol Barba a Paolo Mondo CPO di Maire Tecnimont

Buongiorno, per voi come va con Maire Tecnimont? “Se siamo qui oggi vuol dire che va tutto molto bene”. Sono queste le prime parole orecchiate mentre prendevo posto nell’auditorium della sede generale del Gruppo, in occasione della seconda edizione di Seenergy.

A un anno di distanza dal primo appuntamento, il presidente Fabrizio Di Amato, l’ad Pierroberto Folgiero, il cpo Paolo Mondo, hanno accolto una platea di oltre 116 partner, un’affluenza maggiore dello scorso anno, in rappresentanza di una filiera da 900 miliardi di euro.

Provenienti da 13 nazioni, la presenza inedita di cinesi e russi, racconta molto dei nuovi orizzonti verso cui Maire Tecnimont sta ampliando il suo business, in linea con la sua vocazione di player “multicultural e multinational”, presente in circa 40 paesi, con un organico di oltre 5.500 dipendenti e circa 3.000 professionisti della divisione elettro-strumentale.

“La più ampia e diversificata partecipazione, però, è non l’unico elemento di novità” racconta Paolo Mondo, artefice di questo evento che esprime nella forma e nei contenuti la volontà pragmatica di una collaborazione più condivisa con i suppliers, anzi i partner, presenti e futuri. Quest’anno, l’evento è stato animato anche da una premiazione con tanto di statuetta dalle forme esagonali, a richiamare i sei pilastri, individuati da Mondo, essenziali nel rapporto con i propri fornitori e alla base del significato di Seenergy: early involvement, concurrent engineering, win to win approach, competitive total costing,

risk sharing, impeccabile execution. Questi awards, assegnati a Tenaris Dalmine, Zeppelin Systems, Honeywell, Curo Co, Metso, Fagioli, rispettivamente nelle categorie Piping and structural materials, Machinery & Packages, Strumentazioni e materiali elettrici, Attrezzature statiche, Sostenibilità, Seenergy Award, hanno voluto proporre due messaggi forti.

“Il primo” ha spiegato Paolo Mondo “è l’introduzione di un sistema di indicatori che abbiamo industrializzato per valutare le performance dei fornitori sulle 5 dimensioni più rilevanti: il rating sulla qualifica, la loro performance in termini di delivery, la qualità, il contributo allo sviluppo dell’ingegneria, una valutazione del loro stato economico-finanziario, un punto, quest’ultimo, che sottolinea la nostra attenzione nell’aver fornitori solidi, per una relazione di lungo termine. Questi indicatori – per ora applicati solo ai materiali a progetto ma presto estesi – sono concreti, basati su dati oggettivi, misurabili, e ripetibili, e, soprattutto, sono condivisibili con i nostri interlocutori. Molti fornitori mi hanno chiesto se avrebbero ricevuto la loro “pagella” e, sì, la riceveranno e andremo avanti in questo senso”.

Altro elemento importante della cerimonia, è stato il coinvolgimento del category team (ad alcuni di loro il compito di consegnare la statuetta), legittimato per la prima volta, in un evento pubblico davanti al mercato e al top management dell’azienda, portatore di idee e contributi in termini di riduzione costi, efficienza e riduzione tempi, innovazione.

Tornando ai numeri, al di là di dichiarazioni e riconoscimenti, il bilancio del primo anno di Seenergy conta 800 iniziative e più di 300 accordi. “Abbiamo fatto “walk the talk”, traducendo in pratica il nostro esagono magico” e di esempi ce ne sono molti, “dalla collaborazione tecnica con un fornitore di sistemi di automazione, per esempio, abbiamo raggiunto un risparmio in termini di Capex del 10%. Abbiamo concordato, con diversi fornitori, un approvvigionamento condiviso di 32 mila tonnellate di acciaio con la possibilità di spostare i volumi dall’uno all’altro a seconda delle performance, riducendo il rischio e incrementando la possibilità di realizzare quella che noi chiamiamo “impeccabile execution”, mentre con l’italiana Fagioli, abbiamo collaborato per costruire insieme l’ingegneria di trasporto di moduli molto voluminosi”. E di esempi ce ne sono molti altri, non ultimo il nuovo accordo con Sace Simest del valore di 4,5 miliardi di euro, volto a supportare 50 PMI della filiera produttiva del gruppo attraverso strumenti finanziari e agevolazioni al credito, per rafforzarne la propria competitività in Italia e all’estero.

I sei pilastri, quindi, funzionano, e con ogni fornitore vengono modulati a seconda delle esigenze. “Sono tutti interconnessi”, puntualizza Mondo, “ma quello determinante è l’Early Involvement, che non a caso è il primo dei sei: dobbiamo spostare la definizione di una cooperazione industriale sempre più nella fase iniziale, ovvero all’inizio del progetto o meglio nella fase di offerta per poter portare significativi benefici sul costo totale e sui



Paolo Mondo, CPO di Maire Tecnimont

tempi di realizzazione. Gli aspetti cruciali di un accordo di questo tipo devono essere affrontati il prima possibile perché costituiscono la componente più complessa da metabolizzare e implementare, sia presso i nostri fornitori e forse ancor di più al nostro interno. Forse la sfida più grossa è proprio quella di fare veramente una condivisione dell’offerta e prendersi dei rischi. Se fai un “win to win” ti prendi anche il “risk to risk”, per così dire. Questo è l’elemento chiave di tutto il percorso

magico”. Un percorso nel quale il Procurement gioca un ruolo essenziale, avendo trovato e consolidato il suo giusto posizionamento nel Gruppo Maire Tecnimont. “Da una funzione amministrativa e burocratica, oggi il nostro ruolo è più forte, più riconosciuto, riusciamo a fare la nostra parte in tutte le fasi. Stiamo cooperando con la Direzione Commerciale per farlo di più e prima, nella fase di sviluppo e di bidding, di stime e preparazione dell’offerta.



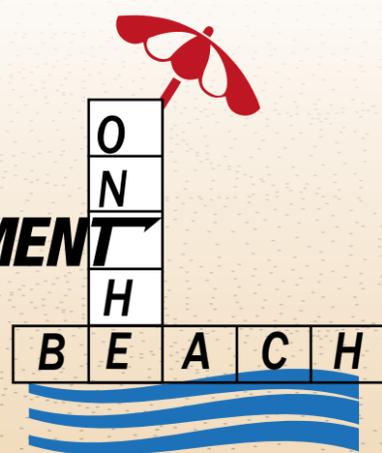
Pierroberto Folgiero, AD di Maire Tecnimont

Ad esempio lavorando – fra l’altro – sugli aspetti contrattuali del contratto attivo e dei contratti passivi, con l’obiettivo di un back to back che concretizzi la condivisione della sfida comune con il partner del “win” e del “risk”. Naturalmente il Procurement è attivo nella fase di “execution” – a fianco della gestione di Progetto – con la sua unità di post order management che include Expediting, Inspection e Logistica. Prima, un’iniziativa come quella di Seenergy, promossa dal Procurement, sarebbe stata insolita.

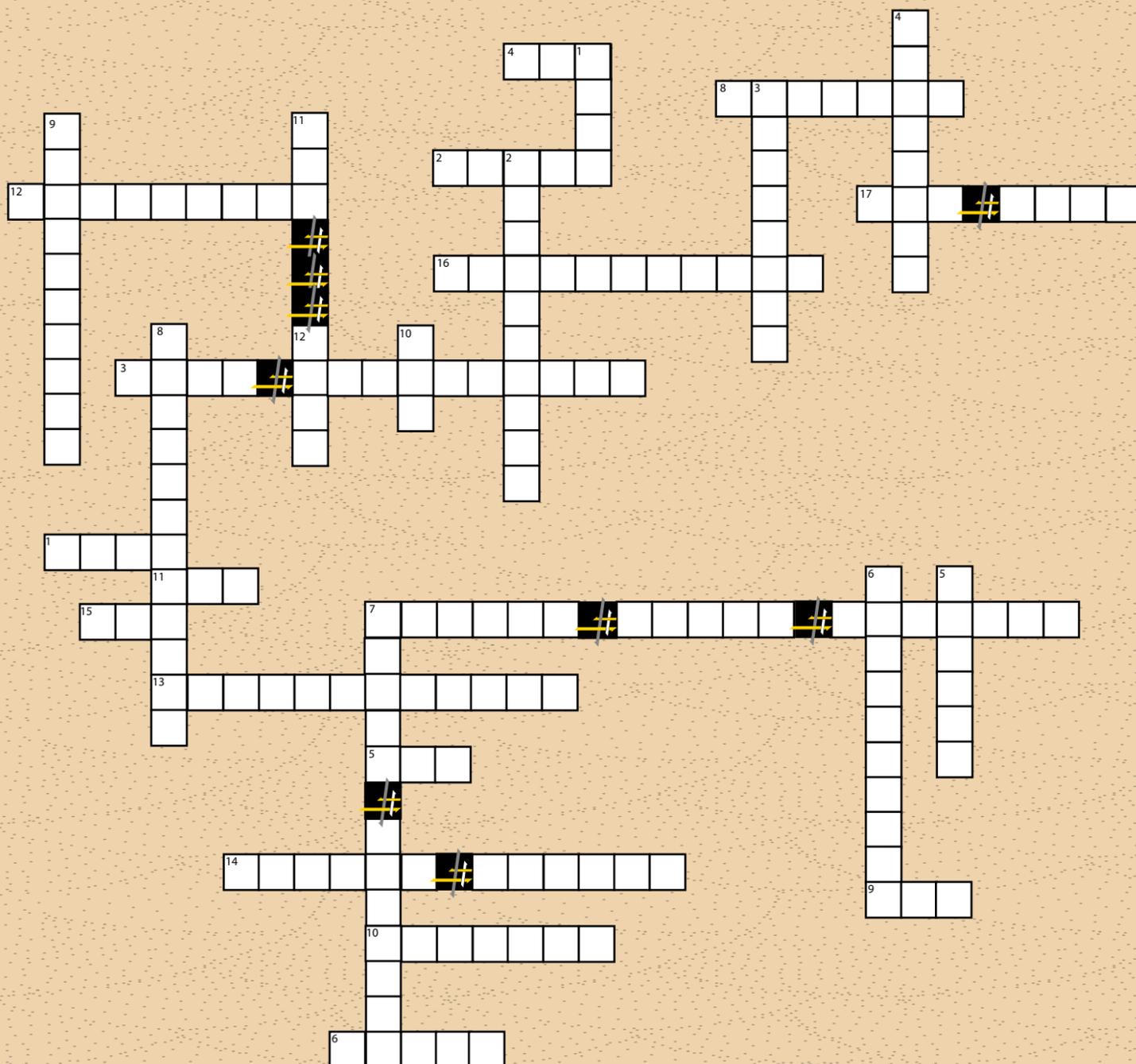
Oggi rappresenta un appuntamento con una forte risonanza interna e sul mercato della fornitura. Questo grazie – da un lato – allo sviluppo di una nuova relazione con i fornitori e – dall’altro – alla cooperazione costruita internamente all’azienda, con le funzioni dell’Ingegneria, del Business Development, della Gestione Progetti, della Finanza ... E per il prossimo anno? “Stiamo riflettendo sulla frequenza con cui organizzare l’evento Seenergy.

Il nostro business non è annuale ma ha cicli di due-tre anni come il ciclo di vita di un progetto. Così come il nostro rating di fornitura”. In fondo, il percorso di Maire Tecnimont non necessita di cerimonie e punta a legittimarsi con i fatti, in linea con il messaggio proposto da Andrea Guerra, presidente di Eataly, intervenuto sul palco di Seenergy per proporre la sua visione disruptive. “Oggi i confini tra le società devono essere superati. In questo nuovo mondo, bisogna agire su due direttrici: spingere verso piattaforme “open” e credere che la diversità sia un fattore prezioso. Solo se si abbattono le mura all’interno e all’esterno di un’organizzazione, si può essere in grado di crescere in questo nuovo modo di fare business”.

E lo sguardo all’innovazione, Maire Tecnimont lo rivolge su fronti diversi. Uscendo, al termine della conferenza, ho costeggiato l’ampio spazio d’ingresso. Vuoto e asettico lo scorso anno, ora è stato adibito ad un’accogliente area di smart working, non solo per i dipendenti, ma presto aperto a tutti. Un altro tassello verso il futuro che è già presente. ■



QUANTE NE SAI?

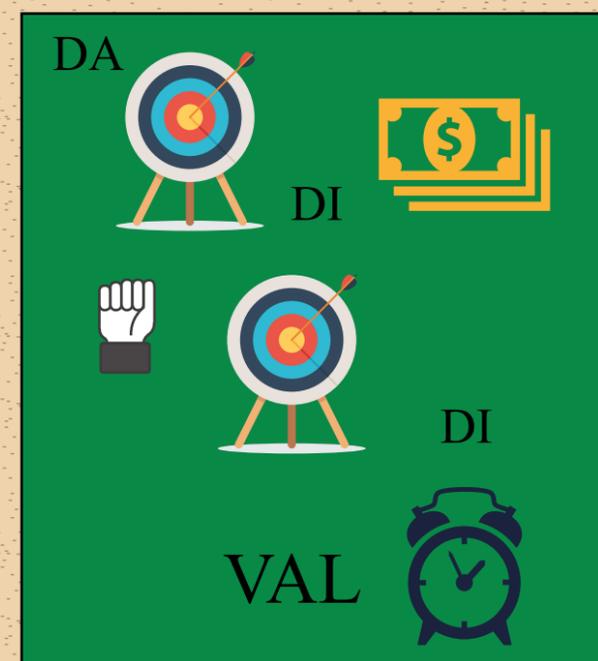


ORIZZONTALE

1. È entrato in vigore il 25 maggio e riguarda i dati personali
2. Il suo valore risulta dalla somma di acquisti e vendite di immobilizzazioni materiali
3. Quando l'innovazione arriva da fuori
4. Il capo degli acquisti
5. Il costo totale
6. Il Procurement che non salta ma si adatta
7. Finanziamenti a prova di filiera
8. La tecnofinanza della City
9. Il software per tutti i processi di business
10. La matrice ... che suddivide gli acquisti
11. Dall'ingegneria ... alla costruzione
12. Se da lui vuoi comprare un poco devi negoziare
13. Un talento win to win
14. Punteggio fornitore
15. Relazioni ... non pericolose con i fornitori
16. La rivoluzione industriale che arriva dalla Germania
17. Non sono grandi ma sono tanti

VERTICALE

1. Costi di O&M
2. Il Procurement che non ha bisogno della sfera di cristallo
3. Lo standard internazionale per acquisti green
4. Il procurement che sembra facile ma non è
5. Il Vilfredo della legge 80/20
6. L'innovazione dirompente
7. Lavoro agile
8. Approvvigionamento elettronico
9. Verba volant, scripta ... tracciate
10. Le "cose" che sono più di quello che sembrano
11. Disegnare esperimenti
12. Chartered Institute of Procurement & Supply



The Procurement viene in vacanza con te!

- Armati di matita
- compila il cruciverba
- scatta una foto
- mandala alla redazione

Se l'avrai compilato correttamente riceverai il 30% di sconto sul prossimo abbonamento annuale al magazine.

redazione@theprocurement.it

SOLUZIONE:

100% WEB. 100% FLESSIBILE

LA VOSTRA SOLUZIONE SU MISURA PER GLI ACQUISTI



SynerTrade Accelerate Digital Procurement Solutions

Source to Contract | Procure to Pay | SRM | Spend and Purchasing Management

synertrade.com/it
contact@synertrade.com

synertrade | econocom