Largo Consumo

Le indagini di Largo Consumo

# Digital procurement
# La sfida degli acquisti 4.0

Tracciabilità, abbattimento dei rischi, maggior sicurezza e trasparenza dei dati sono solo alcuni dei vantaggi derivanti dall'adozione delle nuove tecnologie. Ma la vera trasformazione non consiste tanto nell'impiego di strumenti, quanto nella possibilità di ripensare i processi di fornitura in chiave digitale

in collaborazione con

JAGGAER

Supplemento in allegato al n. 5/2021 di **Largo Consumo** – www.largoconsumo.info

# La sfida degli acquisti 4.0

Tracciabilità, abbattimento dei rischi, maggior sicurezza e trasparenza dei dati sono solo alcuni dei vantaggi derivanti dall'adozione delle nuove tecnologie. Ma la vera trasformazione non consiste tanto nell'impiego di strumenti, quanto nella possibilità di ripensare i processi di fornitura in chiave digitale

di **Paolo Bianchi**

**Percorso di lettura: www.largoconsumo.info/tag/Funzione acquisti**

La digital transformation sta cambiando profondamente le aziende a tutti i livelli. L'integrazione di processi automatizzati consente anche ai dipartimenti considerati tradizionalmente di supporto di superare lo stato di puri esecutori di funzioni di servizio, per diventare vere e proprie unità di business. Nel procurement benefici quali la tracciabilità dei processi, l'abbattimento dei rischi, la sicurezza dei dati e la trasparenza delle operazioni migliorano l'efficacia delle risorse umane.
L'esigenza di digitalizzazione dovrebbe nascere da un ripensamento complessivo del modo di fare acquisti e dalla comprensione delle opportunità che la tecnologia è in grado di offrire. Per adottare con successo una piattaforma di e-procurement è necessario rivedere, ottimizzare e standardizzare i processi, migliorando l'efficienza e riducendo la spesa. Una causa di inefficienza deriva dalla necessità sempre più frequente per l'ufficio acquisti di gestire sistemi di approvvigionamento basati su una documentazione cartacea, in parallelo a un flusso di informazioni elettroniche generate dall'evoluzione dei fornitori che adottano progressivamente la digital transformation per ottenere i vantaggi associati all'innovazione tecnologica.

**Verso sistemi integrati**

Utilizzare al meglio la tecnologia può consentire di eliminare le inefficienze che derivano dalla gestione di due flussi non integrati. Il primo obiettivo del processo di procurement, a prescindere dal tipo di settore e dalla dimensione dell'azienda, è trovare i beni/servizi di maggior valore al miglior prezzo e alla migliore qualità. In base alle singole situazioni, le procedure possono essere più o meno complesse, ma in genere l'e-procurement è ritenuto una tendenza strategica per un futuro nemmeno molto lontano. Oltre a garantire un risparmio costante e significativo, questo approccio cambia infatti il modo tradizionale di considerare la funzione acquisti come un semplice centro di costo e le offre l'opportunità di trasformarsi in un'attività strategica per l'intero business.
La tecnologia giusta può aiutare a mantenere una catena di fornitura affidabile, sicura e attenta al cliente. Una soluzione Erp generica può portare molti vantaggi, ma non è sufficiente per affrontare le sfide del settore dei beni di consumo confezionati, per il quale è necessario un approccio integrato con funzionalità specifiche.

## La metodologia dell'indagine

**L'indagine e le funzioni coinvolte**:per la realizzazione della ricerca "La sfida digitale del procurement", Largo Consumo ha strutturato un apposito questionario on line rivolto a manager di importanti aziende produttrici di consumer packaged goods.

**Periodo**: febbraio-marzo 2021.

**Obiettivi e modalità della ricerca**: comprendere il processo di procurement in azienda, le funzioni coinvolte, le aree decisionali, l'opportunità della digitalizzazione, i vantaggi e le sfide.

**Campione**: 46 manager.

## Il panel

## Le funzioni coinvolte

manager di importanti aziende di consumer packaged goods

## Periodo di ricerca

febbraio-marzo 2021

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il quadro di insieme è confermato da una survey realizzata da Largo Consumo, che ha coinvolto importanti aziende di produzione di consumer packaged goods per verificare l'importanza attribuita alle sfide che si presentano nell'area del procurement, il giudizio sull'efficacia del supporto informatico, l'attribuzione delle responsabilità nella realizzazione processi di digitalizzazione, la collaborazione tra funzioni aziendali e il loro interesse per la tecnologia, i criteri di valutazione dei fornitori di soluzioni (realizzazione e assistenza).

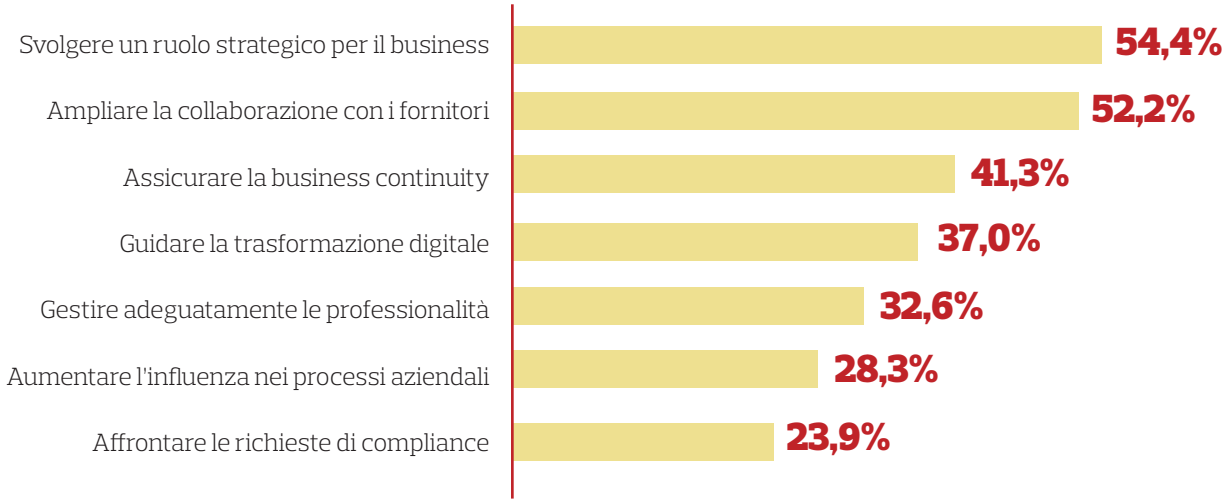
**LA TECNOLOGIA GIUSTA PUÒ AIUTARE A MANTENERE UNA CATENA DI FORNITURA AFFIDABILE, SICURA E ATTENTA AL CLIENTE**

**Food and beverage ai blocchi di partenza**

Nel food and beverage, la digitalizzazione è solo all'inizio rispetto ad altri settori. Nonostante sia ormai condivisa l'esigenza di integrare il lavoro della funzione acquisti nel sistema aziendale, molti sembrano non avere ancora compreso l'urgenza dell'evoluzione digitale. Questo diventa ancora più svantaggioso nella situazione penalizzante creata dalla pandemia, nella quale il lavoro da remoto è una necessità per tutti e una buona interazione tra i comparti può diventare un fattore di vantaggio competitivo.
Per quanto i 2/3 circa delle imprese che hanno avviato la digitalizzazione del procurement ritengano di essere a buon punto, in realtà sembrano essere stati automatizzati principalmente i segmenti più operativi del processo, quali la gestione documentale o la fatturazione. Questo può dipendere da diversi fattori. Per molte aziende, in particolare le più piccole, potrebbe essere un problema di cultura: non avrebbero ancora compreso del tutto che rivedere i processi di approvvigionamento in chiave digitale, in particolare la gestione degli acquisiti, la relazione con i fornitori e la gestione dei contratti, consente di mantenersi connessi ai partner di business anche in situazioni di emergenza.
Potrebbe incidere anche la struttura organizzativa, dove in alcuni casi la responsabilità degli acquisti fa capo ai singoli dipartimenti, il che non favorisce certo uno sforzo coordinato di digitalizzazione, e il fatto che spesso non c'è una struttura dedicata in ambito It (probabilmente anche perché molte imprese sono troppo piccole per poterselo permettere).
Un'altra causa potrebbe essere la priorità data alla riduzione del costi, che spinge a focalizzarsi su processi quali la gestione documentale o la fatturazione passiva, dove le efficienze sono più tangibili e immediate. È stato anche osservato che, mentre per ottenere efficienze in senso lato possono bastare strumenti di automazione, obiettivi più strategici come governance dei processi o collaborazione con i fornitori richiedono comunque interazioni personali, a prescindere dalla bontà degli strumenti informatici.
Una convinzione, quest'ultima, che evidenzia una insufficiente consapevolezza dei benefici del digitale proprio per i processi strategici, mentre potrebbero aver giocato un ruolo anche la complessità di implementazione di alcune piattaforme dedicate e i costi di ingresso. Una conseguenza della priorità data ai segmenti operativi è lo scarso peso attribuito all'esperienza del fornitore di soluzioni di digitalizzazione nella filiera specifica dell'azienda cliente: per esempio, dal punto di vista dell'automazione, le richieste di offerta o le fatture passive non cambiano molto nelle diverse filiere dell'alimentare. I requisiti più richiesti alle soluzioni sono, come in altre funzioni e altri settori, scalabilità e flessibilità, per adattarsi alle incertezze del futuro, e certificazioni di sicurezza in materia di protezione dei dati e business continuity.

## LE SFIDE DEL PROCUREMENT

<<Quali sono, secondo Lei, le sfide principali che si presentano oggi nell'area del procurement?>> (Fino a 3 risposte)



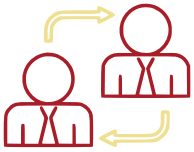

*Base: totale campione*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# LE PRINCIPALI EVIDENZE DELLA RICERCA

### DIALOGO TRA FUNZIONI

C'è notevole collaborazione tra gli acquisti e le funzioni direttamente coinvolte nell'operatività (operation, qualità, chi esprime il fabbisogno).



### COLLABORAZIONE CON I FORNITORI

Anche se metà delle aziende indica una migliore collaborazione tra gli obiettivi strategici, questa non è ai primi posti tra i benefici identificati.

### DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI

Vengono digitalizzati singoli segmenti, spesso limitandosi a trasporre l'attività in forma elettronica, senza ripensare l'intero processo: alcuni non fanno nemmeno questo.

### FATTORI DI SCELTA DELLE SOLUZIONI

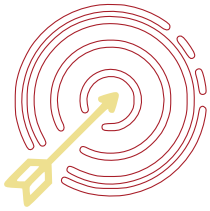
I sistemi eterogenei presenti in azienda e l'incertezza sul futuro fanno privilegiare facilità di integrazione e scalabilità.

### RUOLO DELL'IT

La trasformazione è spesso guidata dall'It, in 2/3 dei casi senza una struttura dedicata, per le piccole dimensioni dell'azienda o perché ritenuta non prioritaria.

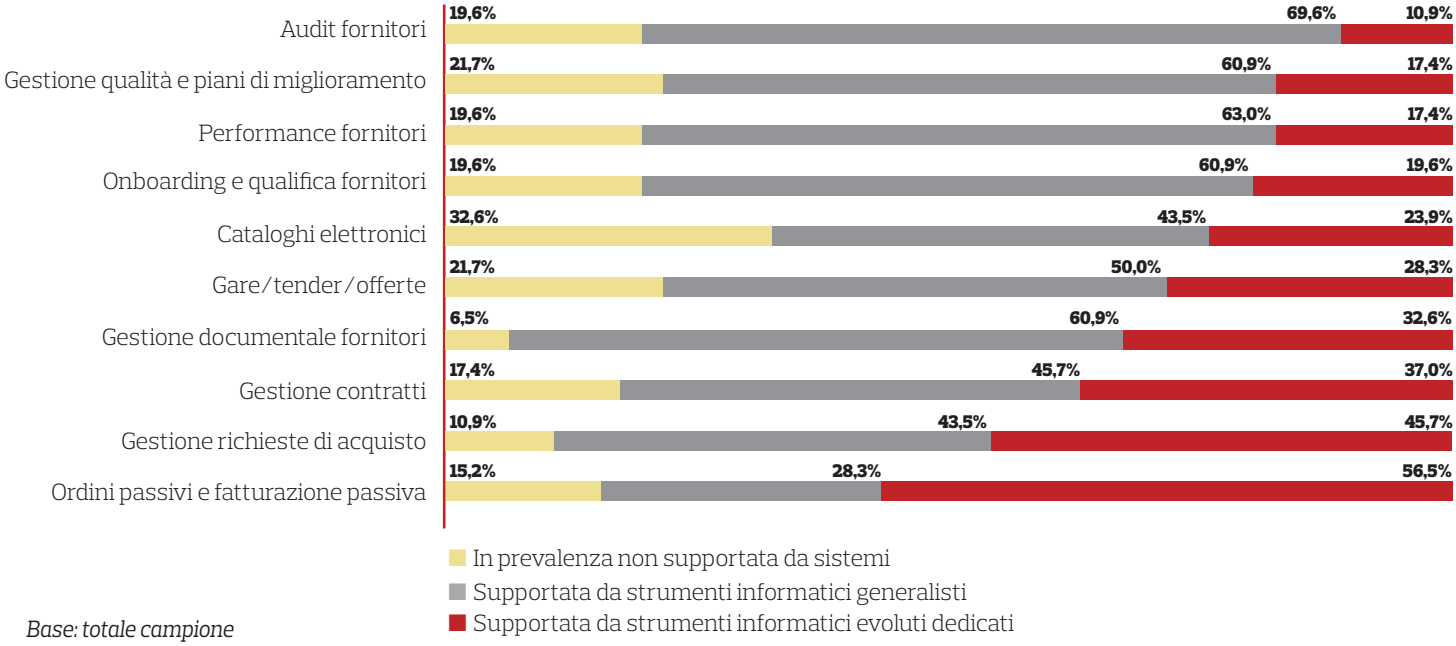
### BENEFICI ATTESI

Primeggiano incremento di efficienza e tracciabilità delle attività e governance dei processi per garantire il rispetto delle procedure



## LA GESTIONE DEI PROCESSI DI ACQUISTO

<<Le presentiamo alcune fasi tipiche dei processi di acquisto. Indichi se nella sua azienda ognuna delle fasi è: in prevalenza destrutturata/manuale (es. via mail o offline, con file excel semplici), supportata da strumenti informatici basici (es. rete aziendale, workflow), oppure supportata da strumenti informatici evoluti (es. app, portali, integrazioni tra i sistemi)>>




*Base: totale campione*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Jaggaer: «Un ruolo strategico per le funzioni acquisti»

**JAGGAER** è leader nella fornitura di soluzioni di Spend Management ed e-Procurement (acquisti diretti e indiretti), basate su tecnologia SaaS, che includono funzionalità evolute per l'analisi della spesa, il sourcing, la gestione dei fornitori e del ciclo di vita del contratto, il supply chain e l'inventory management. Commentando il survey **Matteo Ambrosioni**, account director dell'azienda, afferma che «nelle aziende si nota un evidente disallineamento tra aspettative e realtà rispetto alla digital procurement transformation. Le funzioni acquisti sono chiamate ad avere un ruolo più strategico e ad aumentare la collaborazione con i fornitori, ma circa un terzo dichiara di non aver ancora affrontato la digitalizzazione in modo strutturato. Chi si è già mosso si è concentrato su singole attività operative, come la gestione documentale, piuttosto che su processi strategici quali qualità, qualifica e performance dei fornitori, affrontati solo da un quinto dei rispondenti, o audit, da uno su dieci ».

**MATTEO AMBROSIONI**
**Account Director, JAGGAER**

**LE FUNZIONALITÀ POSSONO ESSERE IMPLEMENTATE UN PASSO ALLA VOLTA SE PIÙ OPPORTUNO PER L'AZIENDA IN TERMINI DI INVESTIMENTO O ORGANIZZATIVI**

### Le sfide e gli obiettivi

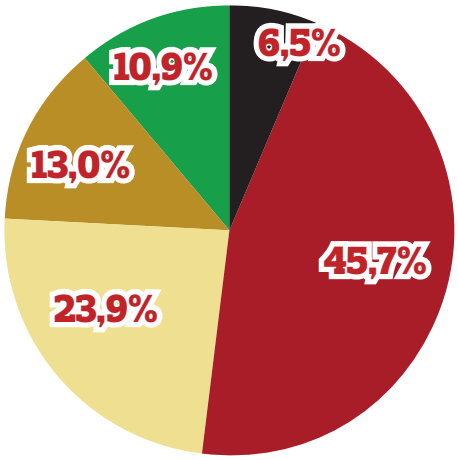
« Le sfide individuate sono di livello strategico, ma gli obiettivi reali sembrano più legati ad aspetti operativi, come efficienza e tracciabilità, che ad aspetti quali business continuity, governance o riduzione del rischio. È probabile che, in un periodo difficile come l'attuale, le funzioni procurement siano necessariamente più concentrate su aspetti emergenziali e che le strategie a medio termine per la crescita di competenze digitali al proprio interno non siano ritenute una priorità, o manchi il tempo per farle. Può influire anche una insufficiente conoscenza delle opportunità offerte dalla tecnologia ed una sopravvalutazione dello sforzo necessario per l'implementazione».

### Piattaforme nativamente integrabili

Ambrosioni, da provider di soluzioni verticali per i CPG, afferma che «le tecnologie, e in particolare la piattaforma JAGGAER ONE, ormai sono: facili da implementare e con un impatto minimo su procurement e IT; complete, in grado di coprire i processi tipici dei CPG; collaudate e funzionanti in aziende grandi e meno grandi; nativamente integrabili con gli altri sistemi aziendali e, tema sempre più importate, sicure. Soddisfano anche altri aspetti prioritari per le aziende del survey, quali scalabilità e flessibilità. Le funzionalità possono essere implementate un passo alla volta se più opportuno per l'azienda in termini di investimento od organizzativi. Possono adattarsi alle diverse esigenze, ad esempio con processi di qualifica dei fornitori differenziati in funzione dei diversi requisiti di interesse per il cliente».

## LA RESPONSABILITÀ DEL PROCUREMENT

Parliamo di responsabilità del procurement. Posto che riferiamo ad acquisti diretti per i beni e le materie prime che contribuiscono direttamente al prodotto finito, e ad acquisti indiretti per tutto ciò che non confluisce direttamente nel prodotto finito, nella sua azienda gli acquisti sono gestiti da.. (Risposta singola)




- Una sola direzione acquisti per diretti ed indiretti
- Una direzione acquisti per i diretti e una direzione acquisti per gli indiretti
- Una direzione acquisti per i diretti mentre per gli indiretti ogni dipartimento compra per sé
- Non c'è una direzione acquisti, ogni dipartimento compra per sé
- Altro

*Base: totale campione*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Sant'Anna: «Le tecnologie realizzano il cambiamento»

**Sant'Anna**, dice **Marco Balbiano**, Cio e responsabile acquisti, è un'azienda giovane, nella quale la proprietà è molto attiva e ha sempre guardato al futuro. In particolare ha puntato molto sull'automazione, anche industriale, e utilizza la funzione It come collettore delle iniziative di digitalizzazione e come organizzatore della loro realizzazione, quasi in veste di project manager.
La sfida della trasformazione digitale non sta tanto nell'uso di strumenti, quanto nella capacità di trasformare i processi e coinvolgere nel cambiamento chi vede mutare il proprio metodo di lavoro. Le tecnologie devono andare di pari passo con la realizzazione del cambiamento.

**MARCO BALBIANO**
**Cio e Responsabile acquisti, Sant'Anna**

**LA SFIDA DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE NON STA TANTO NELL'USO DI STRUMENTI, QUANTO NELLA CAPACITÀ DI TRASFORMARE I PROCESSI**

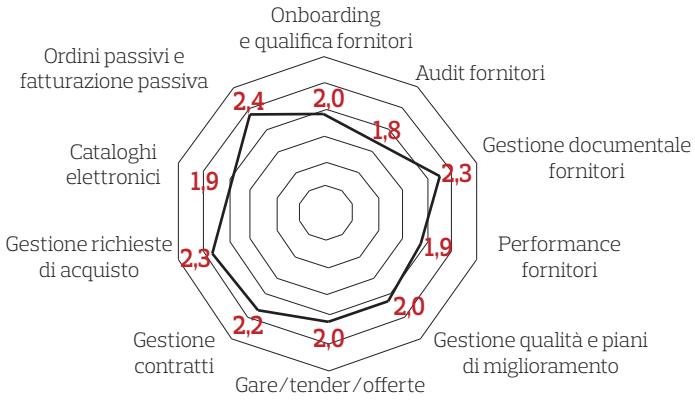
**Procurement e operations senza confini**

Il sistema più evoluto per la digitalizzazione è stato realizzato nel ciclo passivo, contemporaneamente alla fatturazione elettronica e allo scambio di dati con l'**Agenzia delle Entrate.** Si è reso necessario perché, in seguito all'installazione nel 2015 di 5 nuove linee di produzione, che hanno raddoppiato la capacità mentre diminuivano i magazzini, il flusso dei materiali è diventato molto teso, con un tempo di attraversamento di 30 ore.
Per il procurement delle materie prime, nello stabilimento la collaborazione con le operations è molto stretta, anche perché non ci sono confini rigidi. Con le altre funzioni si hanno scambi di informazioni.

## LIVELLI DI EVOLUZIONE DEI SISTEMI DI ACQUISTO

Scala 1-3

**Una sola direzione acquisti per diretti e indiretti**




**Non c'è una direzione acquisti, ogni dipartimento compra per sè**

**Una direzione acquisti per i diretti e una direzione acquisti per gli indiretti**

**Una direzione acquisti per i diretti mentre per gli indiretti ogni dipartimento compra per sè**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Monge: «Il digital è diventato uno strumento essenziale»

**Monge** cura molto la qualità dei suoi prodotti per cani e per gatti, in cui la digitalizzazione è un supporto efficace ed efficiente.
Secondo **Marco Gonzalez**, responsabile ufficio acquisti dry petfood: «La digitalizzazione è nata da un'esigenza di controllo dei processi in presenza di diversi sistemi gestionali. La sua realizzazione non ha incontrato grandi ostacoli tecnici, grazie al team It interno, ma ha richiesto tempo nella formazione degli operatori alle nuove modalità di lavoro. Ormai l'operazione è in gran parte completata. Maggiore attenzione la stiamo dedicando al reparto qualità, dove è in corso la digitalizzazione anche dei laboratori interni, che devono gestire circa 40.000 analisi annue sia sulle materie prime sia sui prodotti finiti.

**MARCO GONZALEZ**
**Responsabile ufficio acquisti dry petfood, Monge**

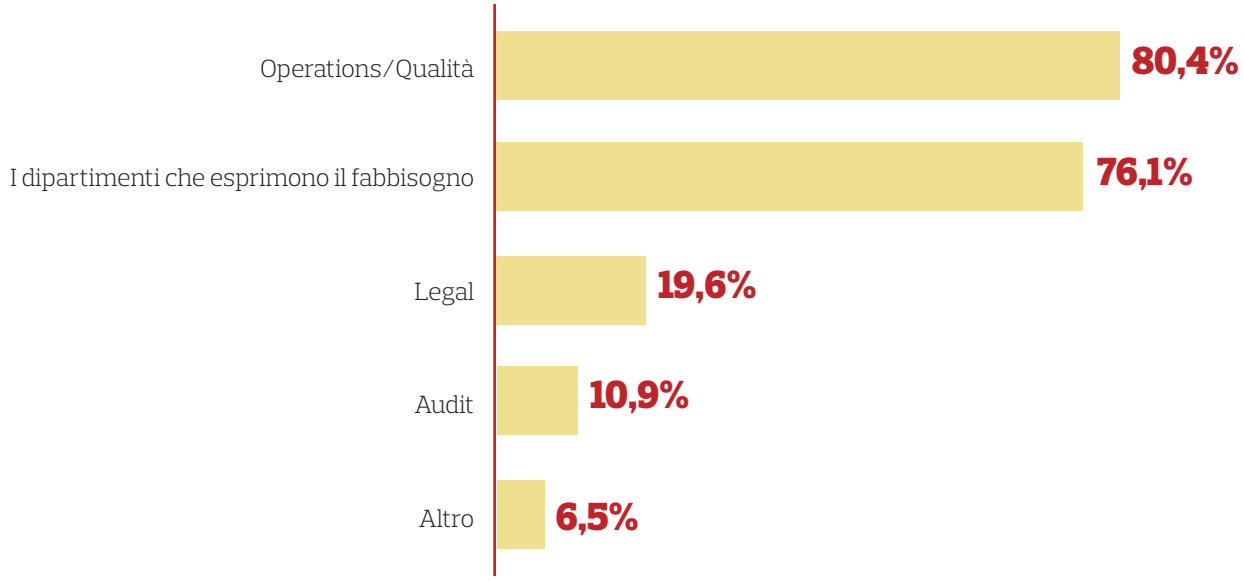
**IN CORSO LA DIGITALIZZAZIONE ANCHE DEI LABORATORI INTERNI, CHE DEVONO GESTIRE CIRCA 40.000 ANALISI ANNUE**

**Scambio di dati e tracciabilità**

In particolare nell'ufficio acquisti, la digitalizzazione è diventata uno strumento essenziale per migliorare la comunicazione con i fornitori, sia per la puntualità delle consegne, sia nell'organizzazione della produzione. Inoltre sempre con i fornitori facilita la costante condivisione dei referti analitici sulle materie prime oggetto di fornitura, così da permettere lo sviluppo della qualità del nostro prodotto finito e non solo il suo controllo. Nelle operations, dove sono in corso continui investimenti nei reparti produttivi, anche con il contributo di Industria 4.0, supporta lo scambio di dati tra le linee, il controllo qualità e la tracciabilità».

## FUNZIONE ACQUISTI E COLLABORAZIONE

«Quali sono le funzioni con cui gli acquisti collaborano di più nell'ambito dei processi di acquisto?» (Risposte multiple)




*Base: totale campione*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Barilla: «La sfida dell'integrazione agricola»

La sfida di base per il procurement, secondo **Leonardo Mirone**, direttore acquisti pack&promo di **Barilla**, è stabilire la giusta relazione con ciascun fornitore nelle diverse situazioni e gestirla giorno per giorno. La digitalizzazione nel settore alimentare è ancora all'inizio: la programmazione, per esempio dei lotti di packaging, dove si potrebbero ottenere grandi miglioramenti di efficienza e di servizio, oggi usa spesso una serie di programmazioni singole riviste e integrate manualmente.
Per quanto riguarda l'integrazione con la fase agricola, solo adesso cominciano a essere adottati strumenti per aiutare gli agricoltori a programmare un raccolto con quantità e qualità in linea con le aspettative (Barilla lo fa per la pasta del marchio omonimo e Voiello), ma c'è ancora molto lavoro manuale e poco integrato tra le varie fasi del processo.

**LEONARDO MIRONE**
**Direttore acquisti pack&promo, Barilla**

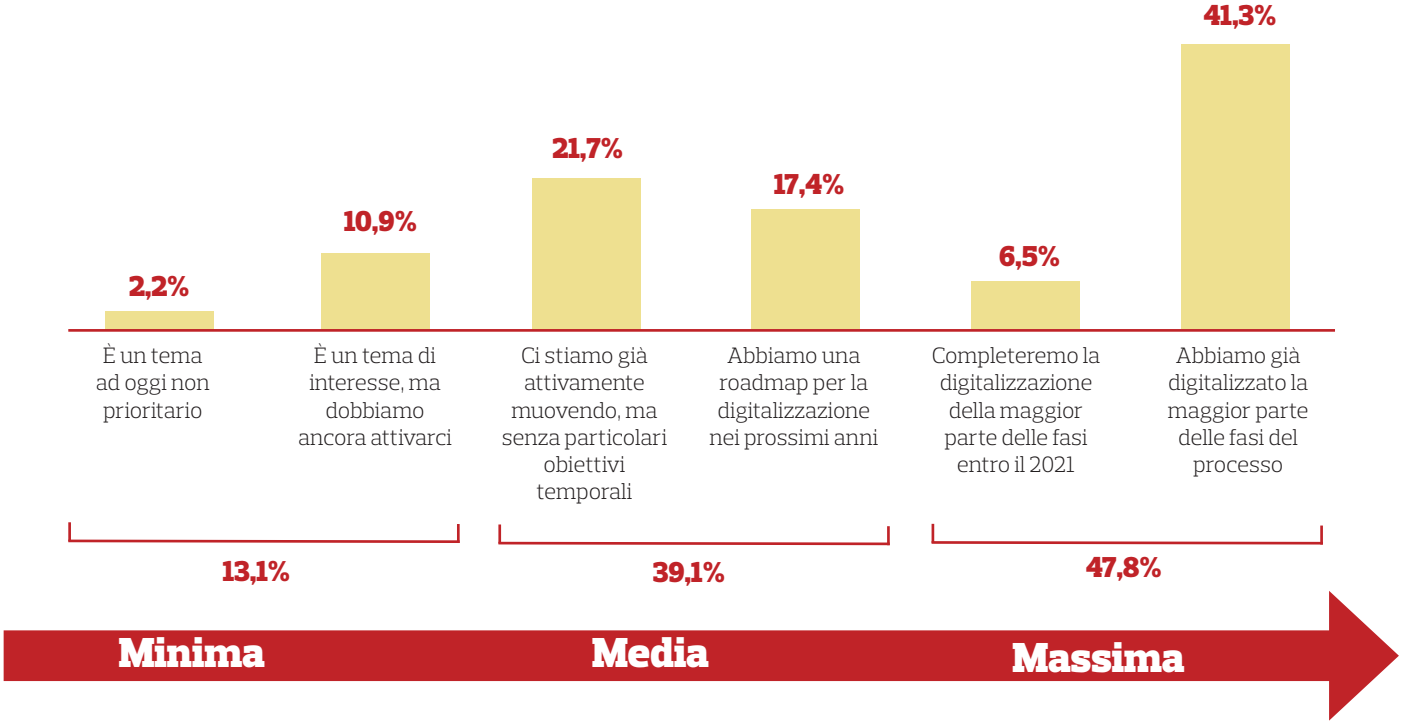
**LA COLLABORAZIONE CON LA FUNZIONE LEGALE È DIVENTATA PIÙ IMPORTANTE DA QUANDO LE AZIENDE HANNO COMINCIATO A COMUNICARE LA SOSTENIBILITÀ**

**Valutiamo gli impatti sulla filiera**

La collaborazione con la funzione legale è diventata più importante da quando le aziende hanno cominciato a comunicare la sostenibilità della loro attività, acquisti compresi. Il parere legale è importante per sapere cosa si può dire, quali regole, che per di più non sono uniformi, bisogna seguire (quando si può affermare «a basso impatto ambientale»?). In Barilla ci si confronta fin da quando nascono i progetti e si valutano insieme gli impatti sulla filiera. Sempre in ambito legale, la digitalizzazione in un sistema sicuro, tipo blockchain, può facilitare il supporto dei claim, rendendo più certa la raccolta della documentazione ed eliminando i documenti cartacei.

## LA SITUAZIONE ATTUALE

«A che punto è la digitalizzazione dei processi di acquisto nella sua azienda?» (Risposta singola)




*Base: totale campione*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Fruttagel: «Valutiamo un investimento a medio termine»

Attualmente **Fruttagel**, dice **Rosanna Gennari**, responsabile acquisti, gestisce i flussi informatici delle operations e degli acquisti con un sistema Erp allo stato dell'arte, e i tender e le offerte su diverse piattaforme. Va notato che gli scambi di informazioni sulle piattaforme non bastano e i contatti diretti con i fornitori restano indispensabili.
Si sente la mancanza di un sistema integrato e accessibile in tempo reale da tutti gli interessati, nel quale questi, fornitore compreso, carichino tutte le informazioni. Ciò migliorerebbe e renderebbe più tempestiva anche la valutazione del fornitore relativamente a non conformità, qualità del prodotto offerto e servizio, per esempio sotto l'aspetto della puntualità.

**ROSANNA GENNARI**
**Responsabile acquisti, Fruttagel**

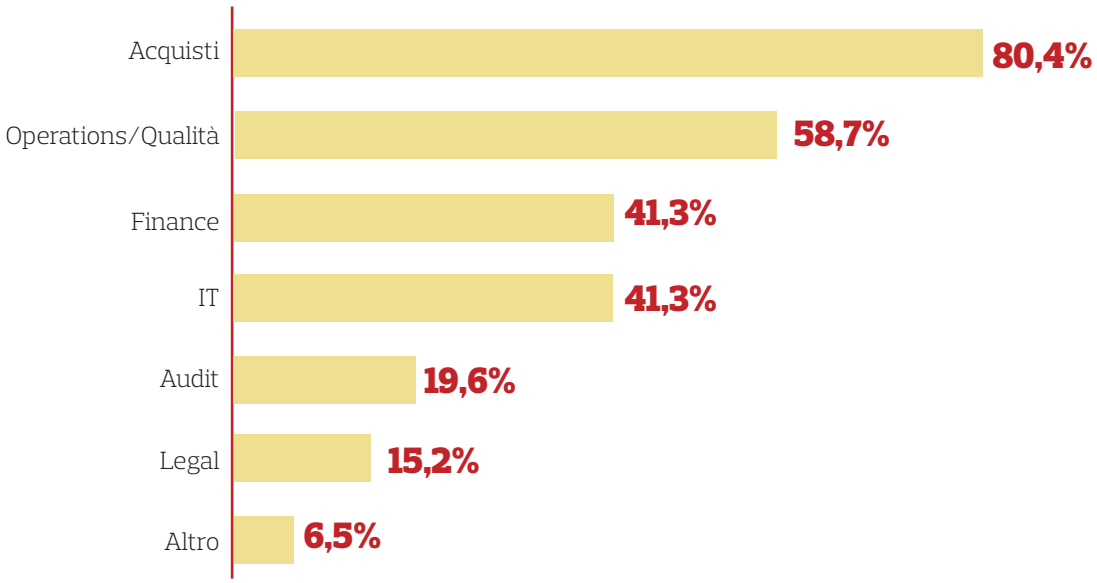
**SI SENTE LA MANCANZA DI UN SISTEMA INTEGRATO E ACCESSIBILE IN TEMPO REALE DA TUTTI GLI INTERESSATI**

**L'importanza di proteggere i dati**

Oggi la valutazione dei fornitori avviene integrando manualmente fogli Excel provenienti dalle diverse funzioni competenti.
«Sulla digitalizzazioni stiamo valutando diverse proposte, ma il processo di decisione non è ancora vicino alla conclusione, per la quale non è stato stabilito un obiettivo temporale, e comunque si tratterà di un investimento a medio termine con un inizio non immediato. Nella valutazione del potenziale fornitore della soluzione avrà un peso rilevante le certificazioni di sicurezza, dato che in azienda proteggere i dati ed evitare le loro fughe è considerato molto importante».

## ESIGENZA DI DIGITALIZZAZIONE

«Quali sono le funzioni che esprimono maggiormente l'esigenza di digitalizzare i processi di acquisto?» (Risposte multiple)




*Base: totale campione*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Sutter: «Stiamo rinnovando processi e flussi meno supportati»

In un futuro molto vicino, si può dire nei prossimi mesi, afferma **Gabriele Luzzo**, purchasing & planning manager di **Sutter**, praticamente tutte le aziende, grandi e piccole, prenderanno in considerazione la digitalizzazione. Chi non digitalizza è destinato a rimanere indietro e a non essere più competitivo, senza possibilità di recupero. In questo senso la sfida più importante è guidare la trasformazione digitale in modo da assicurare la continuità di business.
«In Sutter il supporto informatico è a un livello accettabile, ma, per quanto appena detto, deve migliorare. Infatti stiamo mettendo mano a processi e flussi, partendo da quelli meno supportati. Per esempio, un progetto in corso riguarda la gestione della plastic tax, per la quale un sistema informatico è indispensabile, fra l'altro perché è impossibile tracciare manualmente i materiali riciclati e non. Un altro riguarda la centralizzazione degli acquisti di materiali indiretti.

**GABRIELE LUZZO**
**Purchasing & Planning manager, Sutter**

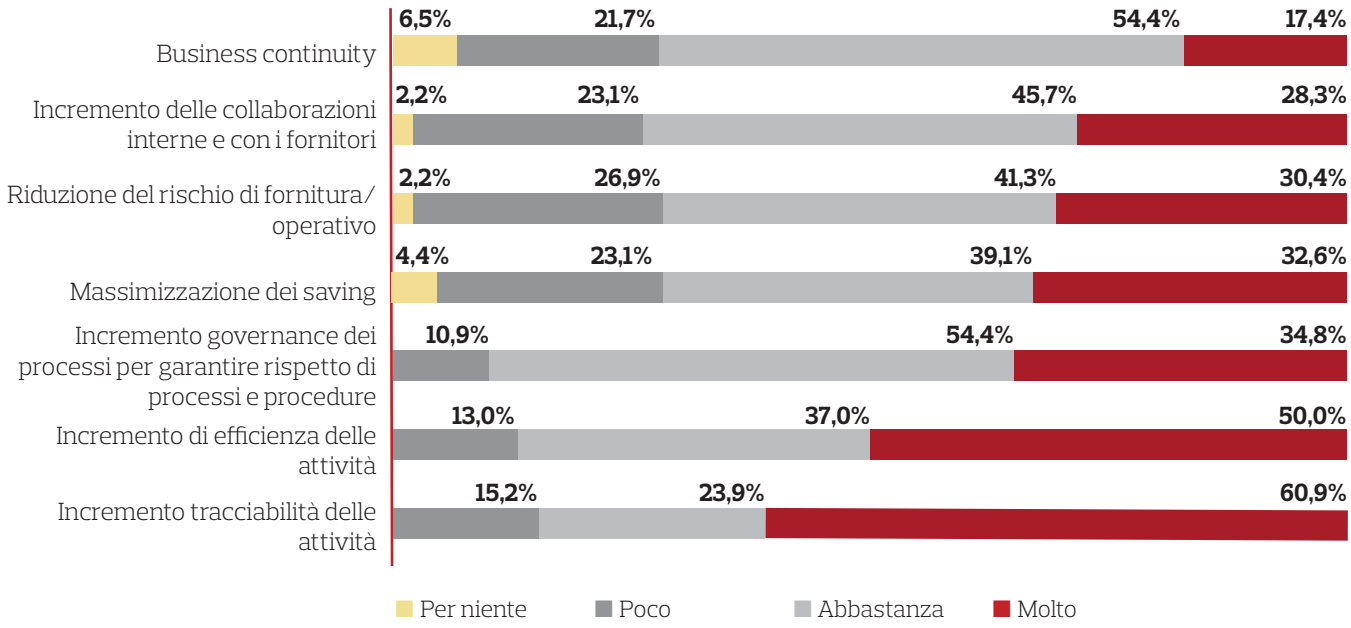
**CHI NON DIGITALIZZA È DESTINATO A RIMANERE INDIETRO E A NON ESSERE PIÙ COMPETITIVO, SENZA POSSIBILITÀ DI RECUPERO**

**Collaborazione stretta con il legal**

Oltre a quella con i dipartimenti che esprimono il fabbisogno, la collaborazione è molto stretta con la funzione legale, per esempio nella stesura dei contratti e nell'etichettatura ambientale in vigore da fine anno prossimo».
Luzzo aggiunge che i benefici della digitalizzazione sono principalmente in una maggiore efficienza, perché le attività più strategiche o a maggior valore aggiunto, come il rapporto con le altre funzioni, non possono avvenire solo con sistemi automatizzati.

## I BENEFICI DELLA DIGITALIZZAZIONE

« Altri prima di Lei hanno identificato i seguenti benefici a seguito della digitalizzazione dei processi di acquisto. Su una scala da 1 a 4, quanto ritiene importante ognuno di essi?» (Scala 1-4)




*Base: totale campione*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Generale Conserve: «Digitalizzare a monte e a valle conviene»

**Generale Conserve** è il 2° produttore di conserve ittiche (con una quota di circa il 16%) nel mercato italiano e il 1° nella produzione di tonno in scatola.
**Giovanni Battista Valsecchi**, direttore generale, spiega: «La filiera del tonno è difficile da gestire digitalmente perché viene pescato, non ha un vero listino e le quantità non sono programmabili. Il contatto uno a uno col fornitore e la relazione personale restano indispensabili. Naturalmente è conveniente digitalizzare a monte e a valle. La sfida è trovare il giusto compromesso. La particolarità della filiera spiega anche perché l'azienda non si sia posta obiettivi temporali per la digitalizzazione: serve tempo per capire come adattarla a un processo troppo importante e troppo specifico per rischiare di danneggiarlo con un'adozione eccessivamente rigida o frettolosa.

**GIOVANNI BATTISTA VALSECCHI**
**Direttore generale,**
**Generale Conserve**

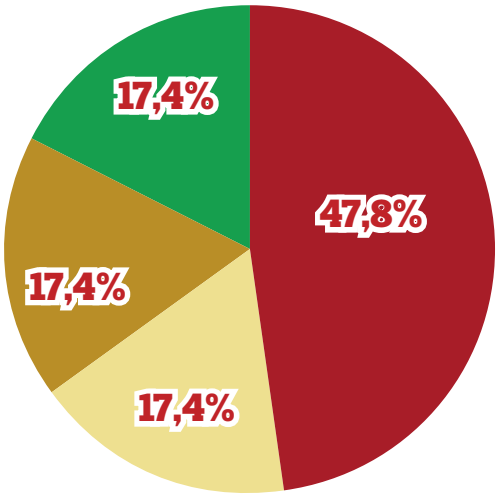
**GLI AUDIT SI POSSONO GESTIRE CON PROCESSI INFORMATIZZATI, NEI QUALI IL PERITO CHIEDE FOTOGRAFIE E RACCOGLIE INFORMAZIONI A DISTANZA**

**Si possono snellire tutti i processi**

Parlando più in generale, la pandemia ha insegnato che la digitalizzazione può aiutare a snellire tutti i processi, compresi quelli che sembravano richiedere la presenza. Per esempio gli audit si possono gestire con processi informatizzati, nei quali il perito chiede fotografie e raccoglie informazioni a distanza, e su queste dà la valutazione. Si è fatto così durante il lockdown, quando l'azienda era aperta, ma gli audit non potevano essere fatti in presenza. Si è constatato che non si perdeva niente sotto l'aspetto qualitativo, anzi era possibile fare più verifiche e concentrarsi sugli aspetti critici».

## CHI GUIDA LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

«In generale, chi ha l'ownership della Digital Transformation nella sua azienda?» (Risposta singola)




- Le attività sono guidate dal dipartimento IT, ma senza una struttura dedicata
- Una struttura dedicata di Digital Transformation nell'ambito del dipartimento IT
- Una struttura dedicata di Digital Transformation al di fuori del dipartimento IT
- Ogni dipartimento guida le inziative legate alle sue specifiche esigenze

*Base: totale campione*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## DIGITALIZZAZIONE E OWNERSHIP DEI PROCESSI

**2,2%** È un tema ad oggi non prioritario

**10,9%** È un tema di interesse, ma dobbiamo ancora attivarci

**21,7%** Ci stiamo già attivamente muovendo, ma senza particolari obiettivi temporali

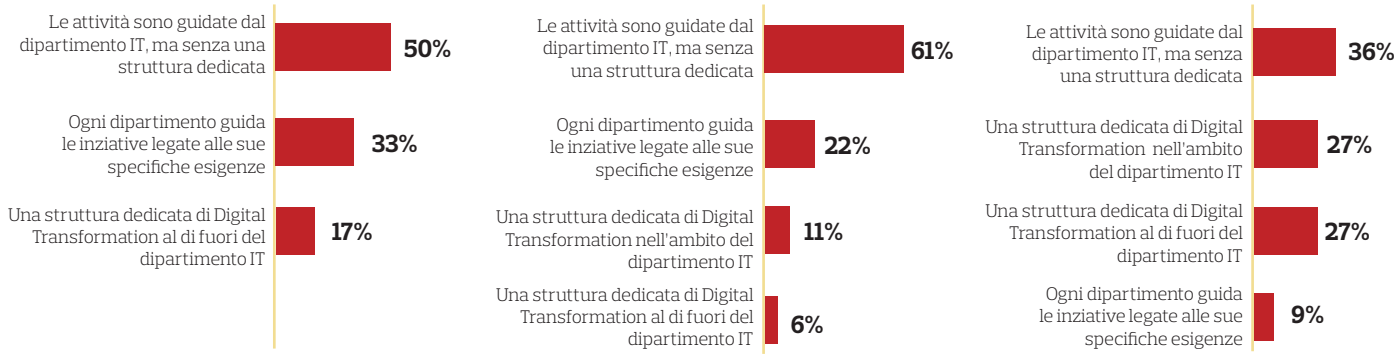
**17,4%** Abbiamo una roadmap per la digitalizzazione nei prossimi anni

**6,5%** Completeremo la digitalizzazione della maggior parte delle fasi entro il 2021

**41,3%** Abbiamo già digitalizzato la maggior parte delle fasi del processo

**13,1%** | **39,1%** | **47,8%**

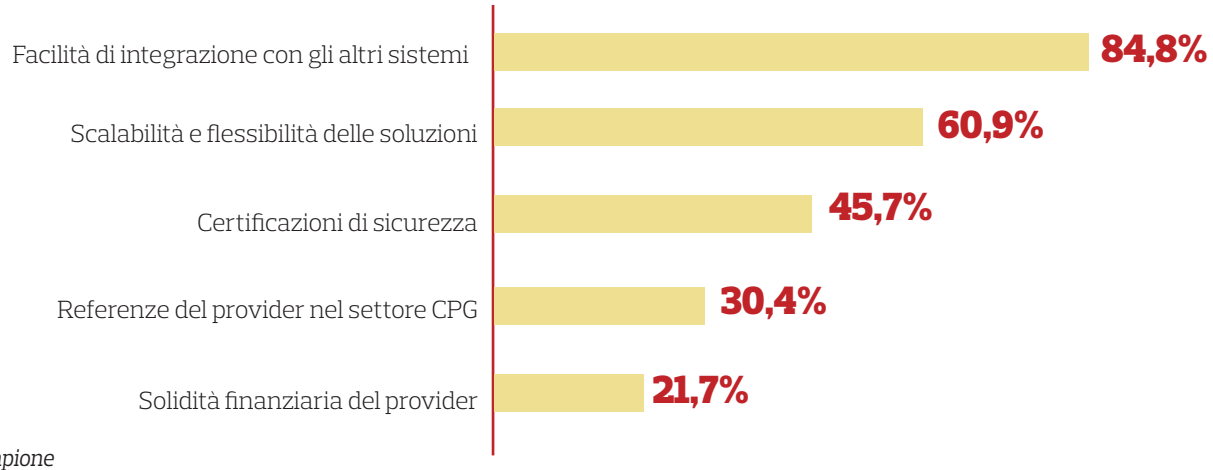
**Minima** → **Media** → **Massima**




*Base: totale campione*

## I FATTORI DI SCELTA DELLE SOLUZIONI

«In generale, quali sono, oltre al costo e ai requisiti funzionali, i fattori più importanti per la scelta delle soluzioni di digital transformation in particolare quelle del procurement?» (Fino a 3 risposte)




*Base: totale campione*

*Editoriale Largo Consumo srl*
Reg Trib. Mi n. 486.27/12/80 – r.o.c. n. 6177
Direttore: Armando Garosci

**Editoriale Largo Consumo srl**
Via Bodoni, 2 – 20155 Milano
Tel. +39 02 3271646 (digitare 2) Fax. +39 02 3271840
redazione@largoconsumo.it | www.largoconsumo.info

© RIPRODUZIONE RISERVATA