



La delusione della trasformazione digitale: le istituzioni finanziarie stanno davvero cambiando per il meglio?

Analizziamo lo stato attuale della trasformazione digitale delle fatture passive nel settore dei servizi finanziari, per capire se sono realmente in atto dei cambiamenti positivi.

TRADESHIFT

Ricerca esclusiva di
 IDG
CONNECT

Executive summary

- Il 60% delle società di servizi finanziari dichiara di svolgere progetti di trasformazione digitale, ma solo il 10% sostiene di averli completati. Questo cosa significa? La trasformazione sta avvenendo davvero?
- Il 33% delle società afferma che la suddivisione dei flussi di lavoro in silos rappresenta un problema significativo, ma solo il 2% identifica l'abbattimento di tali silos come un obiettivo primario.
- Sorprendentemente, la trasformazione delle fatture passive (ad esempio, il passaggio dalla fatturazione cartacea a quella digitale) è stata indicata come obiettivo solo dal 18%.
- Tra i responsabili finanziari delle società di servizi finanziari, il 78% dichiara di utilizzare attualmente la fatturazione elettronica, mentre il 60% e il 50% ammette un impiego ancora diffuso, rispettivamente, delle fatture PDF inviate per e-mail e di quelle in versione cartacea.
- Il 56% delle società di servizi finanziari seleziona "Acquisizione ed estrazione automatica dei dati (es. OCR)" come tecnologia desiderata nel quadro di un progetto di trasformazione digitale.
- Il 90% dei responsabili finanziari delle società di servizi finanziari dichiara che i propri progetti di trasformazione digitale stanno già conseguendo con successo gli obiettivi prefissati.

LA RICERCA

Per comprendere lo stato attuale e i piani futuri dei progetti di trasformazione dedicati a fatture passive (AP) e procure-to-pay (P2P), IDG Connect ha condotto un sondaggio per conto di Tradeshift, interrogando 150 imprese europee con sede nel Regno Unito, nelle regioni DACH, NORDIC e BENELUX, nonché in area mediterranea. Tra gli intervistati figurano decisori aziendali responsabili di finanza e contabilità nei settori più vari, dal retail ai servizi finanziari, passando per la produzione di beni industriali e di consumo. La ricerca si concentra su pratiche attualmente in uso, criticità, piani e percezione dei progetti di trasformazione digitale.

Introduzione

La storia ci insegna a cambiare

Dieci anni fa, le istituzioni finanziarie (quelle rimaste in piedi, almeno) si leccavano le ferite dopo la crisi finanziaria del 2008. Nel 2009, la situazione era ancora così critica che il G20 aveva concordato un programma di incentivi a livello mondiale del valore di mille miliardi di USD, al fine di rianimare le economie in difficoltà. Il pacchetto di aiuti, accompagnato da nuove normative per il settore bancario e da una stretta sui paradisi fiscali, aveva ridato una boccata d'aria ai servizi finanziari, almeno in parte.

"Il paziente è stato stabilizzato ed è in buone mani", aveva commentato l'allora presidente degli Stati Uniti, Barack Obama. Questa scossa improvvisa aveva aperto le porte e posto le basi per un cambiamento più duraturo, ma in pochi avevano capito fino a che punto. Nuovi attori rivoluzionari, con una forte componente tecnologica, iniziavano a stravolgere il panorama della finanza, attraverso l'offerta di nuovi servizi digitali che cominciavano a sfidare gli istituti più tradizionali. Le istituzioni finanziarie e i mercati asiatici prendevano a crescere con maggiore rapidità, al punto che oggi i servizi finanziari in Europa e Stati Uniti si trovano ad affrontare una concorrenza senza precedenti.

La lezione più importante che abbiamo imparato dall'ultimo decennio è che nulla può essere dato per scontato. Il cambiamento, di per sé inevitabile, è guidato e sostenuto dalle nuove tecnologie. Gli innovatori digitali non spariranno dall'oggi al domani: come il professor Xavier Vives, esperto in economie industriali presso la University of California, ha concluso nel paper **Digital Disruption in Financial Markets** pubblicato

dall'OCSE, gli operatori tradizionali devono "diventare più efficienti attraverso la ristrutturazione e l'adozione di tecnologie più avanzate".

PwC, azienda multinazionale di servizi professionali, ha pubblicato un documento dal titolo **Financial Services Technology 2020 and Beyond**, in cui ha rilevato che la tecnologia scorre ormai nelle vene dei servizi finanziari e indicato dieci soluzioni competitive che influenzeranno il settore nel corso del 2020. Lo studio sottolinea come le tecnologie finanziarie (o "fintech") guideranno il nuovo modello di business e come la sharing economy pervaderà ogni aspetto del sistema finanziario: blockchain, customer intelligence, progressi in materia di robotica e intelligenza artificiale, cloud pubblici e sicurezza informatica sono tutti fattori che riplasmeranno il mercato e la struttura delle aziende.

Per quanto riguarda i servizi finanziari, quindi, la trasformazione digitale è fondamentale per la sopravvivenza del settore, non solo perché ne aumenta l'efficienza, ma anche perché ne favorisce l'innovazione e incrementa la velocità. Le tecnologie digitali possono dunque migliorare le prestazioni aziendali e promuovere la differenziazione, ma da che parte cominciare? E per finire dove?

In questo documento abbiamo voluto meglio contestualizzare le sfide e gli obiettivi della trasformazione digitale delle fatture passive per le società di servizi finanziari, esaminando, ad esempio, come trasformare i compiti di back office per rivoluzionare l'attività di front office. Abbiamo inoltre tentato di capire le impressioni dei manager sull'avanzamento dei progetti e sui possibili ostacoli. In generale, abbiamo voluto illustrare le aree in cui la trasformazione deve essere più incisiva e individuare una serie di delusioni comuni riscontrate dalle aziende.



Strumenti digitali o trasformazione digitale?

Le tecnologie che le società di servizi finanziari ritengono fondamentali per il cambiamento dell'AP

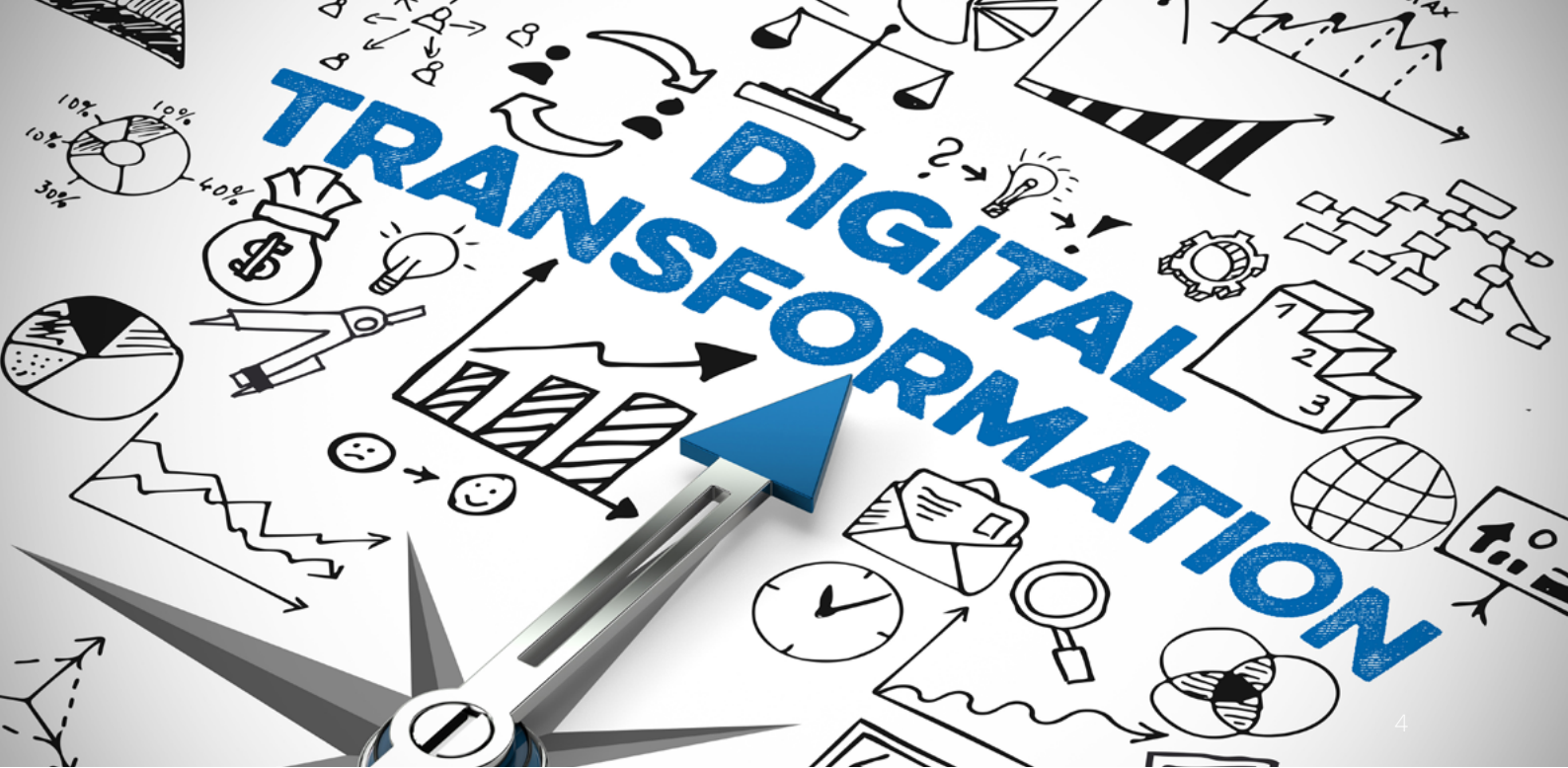
Tra i responsabili finanziari delle società di servizi finanziari interpellati per la nostra ricerca, il 78% dichiara di utilizzare attualmente la fatturazione elettronica, mentre il 60% e il 50% ammette un impiego ancora diffuso, rispettivamente, delle fatture PDF inviate per e-mail e di quelle in versione cartacea.

Alla domanda "Quali tecnologie utilizza/utilizzerebbe (o adotta/adotterebbe) nel quadro di un progetto di trasformazione digitale delle fatture passive?", il 56% delle società di servizi finanziari ha risposto "Acquisizione ed estrazione automatica dei dati (es. OCR)". Un'elevata percentuale di intervistati ha in realtà selezionato gran parte delle tecnologie elencate, con la fatturazione elettronica in cima alle preferenze (62%).

Qual è quindi la differenza rispetto ai metodi attualmente utilizzati dai reparti di fatturazione passiva nelle società di servizi finanziari?

Non sorprende, forse, che il 50% delle società di servizi finanziari dichiara che l'approvazione delle fatture richiede troppo tempo, e che il 46% lamenta costi elevati per l'elaborazione delle fatture.

Si ritiene forse erroneamente che la trasformazione digitale equivalga all'adozione di soluzioni elettroniche come l'OCR, il che porta a chiedersi, ad esempio, se l'OCR e la scansione siano realmente una soluzione a lungo termine per le fatture passive. La varietà delle soluzioni attualmente in uso evidenzia inoltre un panorama complesso e non ancora normalizzato, che di per sé moltiplica le inefficienze e gonfia i costi. Eppure, per numerose aziende, queste tecnologie si dimostrano accattivanti.



La realtà dei piani per le AP: uno sguardo da vicino

Se analizziamo gli obiettivi dei team AP, è comprensibile che questi vadano alla ricerca di soluzioni quali l'OCR e le scansioni.

Alla domanda "Quali sono o sarebbero gli obiettivi primari dei vostri piani per la trasformazione digitale dell'AP?", le risposte principali sono state: miglioramento dell'efficienza dei processi (42%), automazione e riduzione del tempo necessario all'approvazione delle fatture (40%), riduzione dei costi (42%).

Può forse darsi, allora, che i reparti AP si concentrino troppo sui processi e sull'utilizzo di tecnologie per affrontare gli ostacoli percepiti e persino i rischi per la sicurezza?

Un responsabile finanziario di una società spagnola di servizi finanziari ha ammesso:

"Le sfide che stiamo tentando di risolvere attraverso la trasformazione sono i rischi associati alla fuga di informazioni e il taglio dei costi legati al cartaceo e ad altri metodi di vecchia data. Aumentare la trasparenza all'interno del reparto e della dirigenza è importante. Per una maggiore innovazione e consapevolezza sul luogo di lavoro, è necessario un più profondo coinvolgimento dei team: questo contribuirà a migliorare l'efficienza e ridurre i periodi di attesa per l'esecuzione di tutte le attività".

Queste sfide sono comuni a molte aziende, e il cartaceo fa ancora la parte del leone nei reparti AP. Un responsabile finanziario danese ha dichiarato:

"Ricorriamo spesso al cartaceo, anche per la fatturazione, e secondo i nostri revisori non è una buona idea. Scambiamo una grande quantità di informazioni attraverso documenti cartacei, e questo comporta molti rischi. Non vogliamo che quelle informazioni finiscano nelle mani di utenti sconosciuti".

Sempre in Danimarca, una società assicurativa ha spiegato di adottare un sistema ERP per sostituire i processi basati sul cartaceo e strumenti elettronici per far fronte alla quantità di documenti su carta.

Il responsabile finanziario ha raccontato: *"Abbiamo iniziato a passare gran parte dei nostri fascicoli dal vecchio sistema al nuovo circa due anni fa. Abbiamo inoltre aggiornato il sistema di scansione delle fatture per facilitare l'elaborazione automatica e adottato una combinazione di sistemi hardware e software per ridurre le mansioni svolte manualmente. Il piano del reparto AP è quello di delineare una strategia interna che consenta all'azienda di seguire i clienti in modo più organizzato".*

Il successo si riduce alla sola efficienza, o si può fare di più?

Sebbene un solido 60% delle società di servizi finanziari si dica attualmente impegnato nella trasformazione digitale, e dichiarino che tale trasformazione richiederà molto tempo, il 12% afferma di aver già completato la trasformazione. Si tratta di un dato che fa riflettere. Queste aziende hanno realmente subito una trasformazione? Un'azienda può davvero smettere di trasformarsi?

Passando alla trasformazione digitale dell'AP, il 62% dichiara di essere alle prese con la trasformazione, mentre il 10% afferma che i progetti sono già completati. Ma questi progetti sono davvero riusciti?

Dalla nostra ricerca, risulta che circa la metà delle società di servizi finanziari ritiene che i propri progetti siano ampiamente riusciti. La maggioranza degli intervistati valuta i progetti come sopra la media (sette o otto punti su dieci) e la più ampia percentuale di imprese (90%) dichiara che, in termini di conseguimento degli obiettivi del progetto, la trasformazione si è conclusa con successo. Considerando che molte aziende riscontrano ritardi e costi elevati legati alla fatturazione (vedi sezione precedente), sorge una domanda: gli obiettivi fissati da queste aziende sono quelli giusti?

Come abbiamo visto, la riduzione dei costi è indicata dalle società di servizi finanziari come uno degli obiettivi principali (42%) per la trasformazione dell'AP: gli sforzi sono quindi concentrati nella ricerca dell'efficienza, e non necessariamente in una trasformazione olistica. Ma come dovrebbe presentarsi, allora, una vera trasformazione digitale? Si tratta solo di eliminare processi e tagliare il tempo impiegato nelle mansioni?

Per realizzare una vera trasformazione e fare la differenza in termini economici, le società di servizi finanziari devono focalizzarsi sui risultati. Come abbiamo già ricordato, oltre metà delle società di servizi finanziari ritiene che la tecnologia OCR sia la soluzione ai propri problemi; eppure, l'OCR non aiuta ad abbattere i silos nei flussi di lavoro. Comprendere le sfide principali è importante per definire gli obiettivi del progetto.

Promuovendo un pensiero più attivo, il reparto AP può contribuire a cementare la fiducia dei fornitori, accumulare informazioni chiave e prendere decisioni strategiche più consapevoli. In breve, il reparto AP può svolgere un ruolo strategico, contribuendo a plasmare la trasformazione e supportando le aziende nel loro percorso di evoluzione verso un'organizzazione moderna, agile e dinamica.

La trasformazione dell'AP

È un'evoluzione digitale, che traghetta le aziende dall'uso di tecnologie manuali o miste verso un reparto AP digitale, autofinanziato e privo di eccezioni. Come dovrebbe essere?



I processi manuali cedono il passo all'automazione, aumentando la velocità e migliorando l'accuratezza. Questo consente inoltre di raccogliere e analizzare i dati in rete, offrendo spunti preziosi per promuovere differenziazione e innovazione.



L'approvvigionamento, le finanze, i fornitori e i partner, comprese le supply chain finanziarie, sono interconnessi e gestiti tutti attraverso una piattaforma (e non con un miscuglio di tecnologie e app), ribilanciando il portafoglio tecnologico verso la trasformazione digitale.

I ruoli evolveranno: i dipendenti saranno più specializzati e avranno una serie di competenze creative, con funzioni meno transazionali.



L'attenzione sarà concentrata sui risultati, connettendo gli incentivi all'obiettivo complessivo dell'attività.

L'esperienza cliente avrà un ruolo di primo piano, mentre il reparto AP contribuirà a espandere i modelli di business e facilitare nuovi flussi di ricavi.

Processi e risultati

Quali sono le sfide principali per i servizi finanziari?

Alla domanda "Quali sono i maggiori ostacoli alla trasformazione digitale nelle fatture passive/nel P2P per la vostra azienda?", il 52% delle società di servizi finanziari ha fornito una risposta interessante, citando soluzioni IT obsolete e integrazione dei processi. Una tecnologia obsoleta, così come vecchi processi e abitudini, intralciano il cambiamento. Non si tratta di un fenomeno raro: il cambiamento è difficile e può anche rivelarsi costoso, se non è pianificato correttamente.

Buona parte dei responsabili finanziari delle società di servizi finanziari (44%) ha inoltre sottolineato la mancata comprensione dell'impatto che la trasformazione digitale può avere sugli aspetti operativi del business, mentre un terzo di essi (36%) ha segnalato come sfide importanti la tecnologia e la suddivisione dei flussi di lavoro in silos. Eppure, solo il 2% ha individuato un obiettivo fondamentale nell'abbattimento dei silos interni e in una collaborazione più stretta con i reparti di approvvigionamento e finanze.

Abbatere i silos potrebbe essere infatti la chiave per sbloccare il pieno potenziale dei progetti di trasformazione digitale dell'AP, poiché l'approvvigionamento e le fatture passive sono realmente due facce della stessa medaglia e dovrebbero essere trattati come tali. Quando le aziende riusciranno a fare del digitale la normalità e a implementare una piattaforma che consenta di gestire approvvigionamenti e pagamenti in un unico sistema, allora i vantaggi dei dati e dell'analisi potranno realizzarsi appieno.

Ordini di acquisto, pagamenti, approvazioni e contratti non rischiano di andare persi, ed entrambi i reparti possono ottenere informazioni fiscali significative, utili a prendere decisioni consapevoli a tutti i livelli.



Il responsabile finanziario di una compagnia assicurativa danese fa giustamente notare:

"I problemi che riteniamo debbano essere risolti sono lo smarrimento di fatture, le violazioni dei dati, i problemi di continuità, i sistemi di fatturazione complessi e la perdita di tempo. In futuro, l'automazione del ciclo passivo ci consentirà di prevedere i risultati finanziari, prendere decisioni aziendali migliori e rendere il reparto trasparente".

Si tratta di un obiettivo comprensibile, ma, come abbiamo già visto, gran parte delle società di servizi finanziari si focalizza su obiettivi a più breve termine. E questa è già una sfida in sé: come rivela la ricerca, gli ostacoli alla trasformazione dell'AP sono infatti molti e vari. Le aziende hanno difficoltà a giustificare il cambiamento di fronte alla dirigenza (il 24% evidenzia una mancanza di supporto da parte di dirigenti e manager aziendali). Prevedibilmente, il 36% dichiara che la carenza di budget e risorse ostacola lo sviluppo del progetto, quando, se l'AP potesse dimostrare il proprio vero potenziale di trasformazione, le risorse finanziarie sarebbero ampiamente giustificate.

Conclusioni

È evidente che le società di servizi finanziari danno interpretazioni diverse del concetto di trasformazione digitale. Molte ritengono che i propri progetti siano in linea con il conseguimento degli obiettivi (alcuni, addirittura, dichiarano di aver già completato la trasformazione digitale), ma la ricerca ha messo in luce delle discrepanze. In fatto di AP, le società di servizi finanziari fissano i giusti obiettivi per la trasformazione digitale? Oppure scendono a compromessi? O ridurre i costi a breve termine è davvero più importante che sfruttare appieno il potenziale dell'AP?

Se le aziende sembrano concentrate soprattutto sui processi (come ridurre la quantità di documenti cartacei, come tagliare i costi), la vera domanda da porsi è: in qualità di società di servizi finanziari, qual è il risultato che vogliamo ottenere? Da qui è possibile andare a ritroso per adottare soluzioni digitali che favoriscono realmente i cambiamenti in positivo, anziché limitarsi a rivedere uno o due problemi legati ai flussi di lavoro interni.

Individuare le aree in cui la trasformazione può avere l'impatto maggiore non è semplice, ma è sempre più chiaro che le modalità di implementazione degli strumenti digitali appaiono confuse e frammentate. Il timore è che fin troppe società di servizi finanziari vedano la trasformazione digitale come una serie di progetti isolati, all'interno di quei reparti soggetti a regolamentazioni severe e necessità di conformarsi alle leggi. In questo modo si perdono di vista gli obiettivi a lungo termine e la possibilità di differenziare notevolmente attraverso le informazioni fiscali. In un periodo storico in cui le società di servizi finanziari devono affrontare le sfide di un mondo macroeconomico sempre più volatile, la creazione di resilienza e agilità attraverso un reparto AP attivo e informazioni relative all'approvvigionamento può fare la differenza tra il fallimento e il successo.

I tre falsi miti sulla trasformazione digitale che ingannano molte società di servizi finanziari



Digitale vuol dire elettronico

La percezione è che la trasformazione digitale consista nell'adozione di tecnologie elettroniche come l'OCR



L'obiettivo principale è l'efficienza

L'efficienza è certamente importante, ma dalla ricerca si evince che le organizzazioni ne stanno facendo l'obiettivo principale della trasformazione, mentre dovrebbero puntare al miglioramento dei flussi di lavoro nel complesso



La priorità sono i processi

Molte società di servizi finanziari affrontano processi isolati, invece che adottare un approccio olistico al business



TRADESHIFT®

Tradeshift guida l'innovazione della supply chain per l'economia digitale. In qualità di leader nelle soluzioni per mercati e pagamenti, la società aiuta i clienti e i fornitori a digitalizzare tutte le transazioni commerciali, a collaborare in ogni processo e a connettersi con qualsiasi app della supply chain. Più di 1,5 milioni di aziende in 190 Paesi si affidano a Tradeshift per elaborare oltre 500 miliardi di dollari in transazioni, rendendola la più grande rete di business globale per l'acquisto e la vendita. Scopri le opportunità commerciali per tutti su tradeshift.com/it



IDG Connect è la divisione dedicata alla generazione di domanda di International Data Group (IDG), azienda di comunicazione leader mondiale per la tecnologia. Fondata nel 2006, si serve dell'accesso alle informazioni di 44 milioni di decisori aziendali per connettere i professionisti del marketing nel settore tecnologico con il giusto target di riferimento in qualsiasi Paese del mondo. Allo scopo di coinvolgere un pubblico eterogeneo e globale con messaggi effettivamente localizzati, IDG Connect pubblica inoltre, per conto dei propri clienti, documenti dedicati alla leadership di pensiero specifici per mercato e produce ricerche per professionisti del marketing B2B in tutto il mondo. Per maggiori informazioni, visita: www.idgconnect.com