



Creare o distruggere?

Futuro e trasformazione digitale nell'industria manifatturiera

Lo stato attuale della trasformazione digitale delle fatture passive nel settore manifatturiero

TRADESHIFT

Ricerca esclusiva di
IDG
CONNECT

Executive summary

- Il 35% dei produttori dichiara di svolgere progetti di trasformazione digitale, mentre il 37% sostiene di averli già completati.
- Il 35% dei produttori sostiene di aver completato i propri progetti relativi alle fatture passive. Questo cosa significa? Le aziende hanno subito davvero una trasformazione?
- Nel complesso, le principali criticità relative alla fatturazione passiva sono equamente suddivise fra tempi troppo lunghi per l'approvazione delle fatture (57%), costi elevati per l'elaborazione delle fatture (55%) e sfide legate alla conformità (47%).
- Il 76% dei produttori dichiara di utilizzare attualmente la fatturazione elettronica, mentre il 71% ammette un impiego ancora molto diffuso delle fatture in formato PDF inviate per e-mail.
- Il 49% dei produttori ha selezionato "Acquisizione ed estrazione automatica dei dati (es. OCR)" come strumento di trasformazione, segno evidente che i progetti di trasformazione non stanno progredendo necessariamente nella giusta direzione.
- Quasi tutti i produttori impegnati in progetti di trasformazione digitale ritengono che questi stiano già conseguendo con successo gli obiettivi prefissati.

I produttori devono rivalutare i propri obiettivi: si concentrano forse troppo sui processi, mentre la vera trasformazione digitale riguarderà l'esperienza cliente? Se l'obiettivo è quello di ridurre a zero le fatture passive, in cosa consiste un'iniziativa di successo?

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

Agguerriti e dritti al punto

Il settore manifatturiero sembra portare tutto il peso degli attuali sconvolgimenti geopolitici, dalla Brexit alla guerra commerciale tra Cina e Stati Uniti. In Europa, a giudicare dall'**indice PMI (Purchasing Managers' Index) manifatturiero dell'Eurozona** rilevato da IHS Markit, lo scorso settembre è stato il mese peggiore degli ultimi sette anni per il comparto, oltre che l'ottavo mese consecutivo a segnare un calo dell'attività nelle fabbriche dell'Eurozona. Negli Stati Uniti, la situazione è anche peggiore. Stando al **Manufacturing ISM Report on Business**, pubblicato di recente dall'Institute for Supply Management, il settore manifatturiero a stelle e strisce è in contrazione.

Questo mina la recente ondata di ottimismo, soprattutto oltreoceano, dove le previsioni di crescita avevano indicato una ripresa. In realtà, fenomeni come l'aumento dei dazi doganali, la carenza di competenze e l'incremento nei prezzi delle materie prime si sono sommati fra loro creando un clima di incertezza intorno alla manifattura. A tutto ciò si aggiunge anche un'evoluzione nelle abitudini e nelle aspettative dei consumatori. È evidente che questo è un periodo impegnativo per il settore, e la trasformazione digitale, se da un lato è ritenuta essenziale per rimanere al passo con il cambiamento (un **sondaggio di PwC** ha rilevato che il 74% dei produttori si rende conto di dover adottare le tecnologie digitali per prosperare), dall'altro è anche disseminata di potenziali complessità.

L'Industria 4.0 o, come è stata ribattezzata, la "quarta rivoluzione industriale" sta già rimodellando il settore. A guidare il cambiamento sono le tecniche avanzate di manifattura che utilizzano strumenti digitali, insieme a sensori e dispositivi correlati all'Internet of Things. La proliferazione di dati e il boom dell'analisi costituiscono un'opportunità per ottenere informazioni chiave su clienti, mercati, produzione e attrezzature. Come mai prima d'ora, i produttori hanno la possibilità di monitorare intere attività in tempo reale utilizzando speciali dashboard.

Eppure, la pressione si fa sentire ugualmente. Le tecnologie digitali promettono maggiori efficienze e opportunità per l'innovazione, ma aumentano anche la competizione e l'urgenza di non rimanere indietro. Le aziende tecnologiche mettono in difficoltà gli operatori tradizionali del settore e introducono nuovi metodi e soluzioni in altri comparti. La trasformazione digitale non è una soluzione universale alle sfide delle aziende manifatturiere, ma è una necessità per la loro sopravvivenza.

In questo documento abbiamo voluto meglio contestualizzare le sfide e gli obiettivi della trasformazione digitale delle fatture passive per i produttori, 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.



Strumenti digitali o trasformazione digitale

Riportare la trasformazione in carreggiata

Alla domanda "È al corrente di eventuali progetti di trasformazione digitale in un qualsiasi reparto della sua azienda?", un numero sorprendentemente elevato di produttori (37%) ha risposto di aver già completato il proprio progetto di trasformazione. Suddividendo gli interpellati fra produttori di beni industriali e produttori di beni di consumo, fra questi ultimi la percentuale di chi afferma di aver terminato la trasformazione digitale è ancora più alta (53%). Un ulteriore 35% ha dichiarato di svolgere attualmente un progetto di trasformazione digitale e di prevedere che la sua realizzazione richieda un lungo periodo di tempo.

Quando abbiamo chiesto a che punto fossero i progetti dedicati all'AP nello specifico, una percentuale simile di produttori (35%) ha sostenuto che i propri progetti erano conclusi. Si tratta di un dato che fa riflettere. Queste aziende hanno realmente subito una trasformazione? Quello che abbiamo rilevato è che sembra esserci una discrepanza tra completamento e capacità. In alcuni casi, addirittura, abbiamo riscontrato che i produttori si sono trovati costretti a cambiare a causa delle pressioni di clienti e fornitori.

"Riguardo al digitale, la nostra preoccupazione al momento sono i nostri fornitori, che non sono particolarmente entusiasti del nostro uso del cartaceo", ha spiegato il responsabile finanziario di un'azienda manifatturiera svizzera. "Creiamo delle relazioni non solo con i nostri clienti, ma anche con i nostri fornitori, che formano la prima parte della nostra catena di valore. Loro si sono trasformati, noi dobbiamo fare lo stesso. Attualmente, non siamo in grado di inviare le nostre fatture digitali per e-mail o sistemi correlati, perché abbiamo sempre preferito le copie stampate".



Quando abbiamo chiesto ai produttori quali sono le criticità attualmente esistenti nei loro reparti AP, l'esito è stato interessante, poiché i problemi indicati sono stati vari. In generale, i lunghi tempi di approvazione delle fatture è senza dubbio il problema principale (57%).

Questo non sorprende, se le imprese si servono ancora di fatture cartacee e/o elettroniche e scansione OCR (vedi Sezione 2: OCR e PDF: l'AP sta cambiando faccia o è ancorata al passato?). Fatto interessante, se suddividiamo i dati fra produttori di beni di consumo e di beni industriali, la conformità risulta l'ostacolo maggiore per i primi (53%) ma non per i secondi (44%).

Tra le altre difficoltà menzionate, le più diffuse sono i costi elevati per l'elaborazione delle fatture (55%), l'elevata percentuale di eccezioni (41%) e la quantità eccessiva di documenti cartacei (39%). Questi sono timori comuni anche ad altri settori. Un'azienda manifatturiera francese ne ha già individuato le ramificazioni.

"Il reparto contabile, se considerato correttamente, è un reparto costoso con poca o nessuna efficienza", ha commentato il responsabile finanziario di un'azienda di produzione con sede in Francia. "Tuttavia, ogni singola unità prende a funzionare non appena viene approvato il pagamento delle nostre fatture. Il reparto presenta diverse sfide, tra cui processi di gestione del cartaceo e crescente complessità legata a fatture e registri cartacei. La quantità di tempo necessaria per la loro approvazione richiede diverse settimane, o addirittura un mese, poiché devono essere presentati fisicamente a ogni parte interessata.

Abbiamo adottato moderne tecnologie in fatto di fatturazione passiva, che non solo riducono il peso delle fatture fisiche, ma che rendono anche l'intero processo più efficiente del 60-70%".

Ovviamente, uno degli ostacoli principali all'evoluzione sono i vecchi processi AP, ma la necessità del cambiamento è messa in luce dalla conoscenza generale dell'impatto economico che può avere un reparto AP modernizzato e trasformato digitalmente. Alla domanda "Quali sono i maggiori ostacoli alla trasformazione digitale nelle fatture passive/nel P2P per la vostra azienda?", il 45% (quindi la metà circa) dei produttori ha fornito una risposta interessante, citando la mancanza di comprensione dell'impatto operativo sull'azienda.

Forse in conseguenza dell'incapacità di illustrare i vantaggi per l'attività, il 43% ha indicato come secondo più grande ostacolo l'ottenimento di fondi e risorse per il progetto. La percentuale è particolarmente elevata tra i produttori di beni di consumo (59%).

Come vedremo nella sezione seguente, la difficoltà nel dimostrare il ritorno sull'investimento e il raggiungimento degli obiettivi aziendali complessivi deriva dal fatto che la fatturazione elettronica è ritenuta già abbastanza efficiente. La convinzione che la trasformazione digitale sia completa, ma che non dimostri ancora abbastanza valore per il business, suggerisce che i progetti hanno intrapreso una direzione sbagliata o che sono partiti con il piede sbagliato fin dall'inizio.

OCR e PDF: L'AP sta cambiando faccia o è ancorata al passato?

Il nostro studio suggerisce come la metà circa di tutti i produttori (49%) consideri la tecnologia OCR e la scansione delle immagini di documenti come essenziale per i progetti di trasformazione digitale. Non sorprende, quindi, che il 76% dei produttori utilizzi la fatturazione elettronica e il 71% le fatture in formato PDF inviate per e-mail. Come ricordavamo in precedenza, il 57% dei produttori ritiene che l'approvazione delle fatture richieda troppo tempo, mentre il 55% evidenzia costi elevati per l'elaborazione delle fatture. Quindi, gli obiettivi sono allineati alla realtà? E i produttori scelgono le soluzioni che risponderanno alle loro esigenze specifiche?

In termini di obiettivi, si nota una netta linea di demarcazione tra i produttori di beni di consumo e di beni industriali. Quasi la metà (47%) dei produttori di beni industriali ha dichiarato come obiettivo primario quello di migliorare l'efficienza dei processi, contro il 12% soltanto dei produttori di beni di consumo; questi ultimi hanno assegnato invece pari importanza (35%) alla riduzione di costi, alla garanzia che le fatture siano pagate entro i termini previsti e a una maggiore visibilità riguardo alle spese.

Considerando le criticità menzionate in precedenza per i reparti AP, sorprende scoprire che ben poche imprese abbiano selezionato l'accesso ai dati per supportare il processo decisionale in azienda (21%) e il miglioramento della conformità (20%). Questi dati illustrano la sfida complessiva che il settore manifatturiero si trova ad affrontare per dar vita a progetti di trasformazione digitale olistici e guidati dai vantaggi per l'azienda. Sebbene i

produttori siano chiaramente preoccupati e disposti al cambiamento, le modalità in cui la trasformazione viene affrontata sono invece frammentate e incoerenti.

Come ha confidato un produttore belga, *"nella nostra azienda stanno avvenendo molte cose. Ci siamo trovati a gestire una mole notevole di documenti cartacei, e persino alcune forme di interruzione digitale. Tuttavia, guardando alle modalità di funzionamento dei nostri processi in relazione alle nostre capacità operative, abbiamo notato una forte discordanza"*.

Queste discordanze non sono rare. Le dimensioni e la complessità di un'azienda manifatturiera implicano spesso una trasformazione lenta e a piccoli passi, come c'è da aspettarsi. Confondere "digitale" ed "elettronico" può essere però un errore costoso, poiché non è con una soluzione elettronica che le imprese risolveranno problemi come i costi elevati di elaborazione delle fatture. L'obiettivo è quello di puntare a una soluzione più digitale e integrata, che abbatta i silos e consenta all'azienda di ridurre al minimo gli ostacoli nel reparto AP.

"Poco tempo fa, la nostra dirigenza ha predisposto delle strategie per digitalizzare completamente e automatizzare molti dei processi nel reparto AP", ha continuato il produttore belga, evidenziando alcuni cambiamenti positivi. "Per noi è stato un nuovo inizio: adesso pensiamo più ai flussi di cassa, che non a gestire manualmente fatture e ordini di acquisto. Grazie all'automazione, possiamo prevedere i cambiamenti con facilità e rapidità, nonché creare un flusso di lavoro digitale per elaborare meglio i contratti e altre fatture. Si tratta di un approccio direttamente connesso all'intero business plan: maggiore riduzione di costi, pochi (o nulli) errori ed eccezioni nella fatturazione, applicazione di regole e raggiungimento di maggiore conformità all'interno del reparto che segue i fornitori".



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

Per realizzare una vera trasformazione e fare la differenza in termini economici, i produttori devono focalizzarsi sui risultati. Come abbiamo già ricordato nella sezione precedente, circa la metà dei produttori ritiene che la tecnologia OCR sia la soluzione ai propri problemi; eppure, l'OCR non aiuta ad abbattere i silos nei flussi di lavoro.

La trasformazione si concentra troppo sui processi? Un produttore francese ha ammesso che, nonostante si stia impegnando per l'automazione, l'obiettivo principale è quello di migliorare i processi esistenti e non necessariamente di cambiare il proprio modo di fare business.

"Il piano per la trasformazione digitale del nostro reparto è semplice: automatizzare buona parte dei processi,

in modo da eliminare le mansioni ripetitive. I nostri dirigenti hanno fatto un passo coraggioso e investito parecchio nell'automazione delle fatture passive. L'idea generale è di migliorare ciò che esiste. Gli altri reparti non dovranno rincorrerci per controllare una fattura e il relativo addebito, poiché questi dati saranno tutti disponibili attraverso un sistema centrale, uno strumento tutto in uno che fornisce a ogni dipendente più risorse e flessibilità al lavoro. Non dovremmo sprecare carta e denaro per questo. Per migliorare il nostro business, la contabilità deve essere sincronizzata con gli altri reparti, perché tutto comincia da una fattura".

I problemi che il settore manifatturiero deve affrontare non sono solo di natura pratica, ma anche culturale. La maggioranza dei produttori è infatti convinta che i propri attuali progetti di trasformazione abbiano già conseguito con successo gli obiettivi prefissati.

La trasformazione delle 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 del business.



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

Conclusioni

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 e utilizzo degli strumenti digitali appaiono confuse e frammentate. Il timore è che fin troppe aziende manifatturiere 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.

Se i reparti AP delle aziende di produzione 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

azienda manifatturiera, qual è il risultato che vogliamo ottenere? Da qui è possibile andare a ritroso per adottare soluzioni digitali che favoriscono realmente il cambiamento in positivo, anziché limitarsi a rivedere uno o due problemi legati ai flussi di lavoro interni.

A preoccupare è il fatto che si ponga troppo l'accento sull'implementazione di tecnologie elettroniche (come l'OCR): circa metà dei produttori ritiene che l'OCR sia la risposta ai loro problemi. Se il reparto AP resta elettronico, le aziende saranno in grado di affrontare le proprie criticità, come i tempi troppo lunghi per l'approvazione e i costi elevati per l'elaborazione delle fatture?

Dalla nostra ricerca è emersa una discrepanza tra i problemi individuati e le soluzioni cercate. Sebbene i produttori ritengano che la trasformazione digitale del proprio reparto AP sia in atto (o già completata), questo lascia presagire problemi in futuro. Se le criticità non vengono affrontate adesso, continueranno a creare difficoltà e richiedere un'attenzione continua per rimediare in seguito.

I tre falsi miti sulla trasformazione digitale che ingannano molti produttori



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

Molti produttori 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