



Per i rivenditori, una vera trasformazione digitale non si limita a modificare vecchi processi.

Analizziamo lo stato attuale degli obiettivi e delle sfide per la trasformazione delle fatture passive nel settore retail

TRADESHIFF

Ricerca esclusiva di
 IDG
CONNECT

Executive summary

- Il 35% dei rivenditori dichiara di svolgere progetti di trasformazione digitale, mentre il 36% sostiene di averli già completati.
- Il problema principale sono senza dubbio i lunghi tempi di approvazione delle fatture (71%).
- Il 71% dei rivenditori dichiara di utilizzare attualmente la fatturazione elettronica, mentre il 53% e il 51% ammette un impiego ancora molto diffuso, rispettivamente, delle fatture PDF inviate per e-mail e di quelle in versione cartacea.
- Il 42% degli interpellati seleziona "Acquisizione ed estrazione automatica dei dati (es. OCR)" come strumento di trasformazione.
- Tutti i rivenditori impegnati in progetti di trasformazione digitale ritengono che questi stiano 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

Sotto pressione da ogni parte

Consumatori parsimoniosi, costi in aumento e competizione agguerrita dei rivenditori online continuano a rimodellare il settore del retail. Ad esempio, il numero record di chiusure di negozi registrato nel 2019 nel **Regno Unito** e negli **Stati Uniti** è un sintomo di questo cambiamento, ma non racconta necessariamente tutta la storia, almeno sul fronte europeo. Esistono infatti delle **eccezioni**, come la crescita di Zalando e le performance costanti di supermercati come Aldi, Carrefour, Edeka e Lidl. Eppure, stando alle riflessioni di Deloitte, il quadro generale è di transizione.

Come suggerisce il report **Retail Trends 2019** pubblicato dalla stessa Deloitte, il retail deve reinventarsi, attraverso innovazione digitale e culturale, esperienze digitali, personalizzazione e convenienza. Dalle supply chain alla logistica, passando per il magazzino e i punti vendita, le tecnologie digitali stanno già trasformando il settore. Una nuova fascia di consumatori, la cosiddetta "Generazione Z", pone nuove sfide per i rivenditori: i ragazzi che ne fanno parte, i primi a poter essere definiti veramente digitali, si aspettano convenienza ed esperienze da vivere sui dispositivi mobili; non vanno a fare shopping, fanno acquisti e basta. Si tratta di una diversa mentalità, che costringe a evolvere o rischiare l'estinzione, soprattutto per i rivenditori che hanno costruito modelli di business basati su abitudini di consumo sempre più datate.

Sotto molti punti di vista, il retail è in prima linea per affrontare le sfide della trasformazione digitale. Il settore si ritrova schiacciato fra i consumatori e le supply chain. La necessità di costruire modelli personalizzati o iper-locali per i consumatori, sfruttando l'analisi dei dati, e al contempo sviluppare abilità di back office efficienti ed efficaci per consegnare prodotti e servizi, richiede uno sforzo notevole.

Come suggerisce il documento **Global Retail Trends 2019** redatto da KPMG, "il futuro di un retail efficiente risiede in soluzioni snelle e intelligenti", senza però dimenticare una maggiore attenzione ai clienti e alla loro esperienza. L'utilizzo di tecnologie digitali è essenziale per favorire questo cambiamento, ma da solo non è sufficiente.

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



Punti vendita: gli ostacoli alla trasformazione digitale dell'AP nel retail

Alla domanda "È al corrente di eventuali progetti di trasformazione digitale in un qualsiasi reparto della sua azienda?", un numero sorprendentemente elevato di rivenditori (36%) ha risposto di aver completato il proprio progetto di trasformazione. 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, la percentuale è sensibilmente aumentata: quasi la metà (47%) dei rivenditori ha infatti affermato di aver concluso i propri progetti. Si tratta di un dato che fa riflettere. Queste aziende hanno realmente subito una trasformazione?

Abbiamo rilevato una discrepanza tra completamento e capacità; in alcuni casi, addirittura, abbiamo riscontrato che i rivenditori si sono trovati costretti a cambiare a causa delle pressioni di clienti e fornitori.

"La dirigenza della nostra azienda ha adottato delle misure per passare alla fatturazione elettronica per la gestione dell'inventario e i costi fissi", ha spiegato il responsabile AP di un'azienda retail con sede nel Regno Unito. "A questo scopo, stiamo completando la migrazione in un nuovo sistema ERP per colmare tutte le nostre lacune. I processi delle aziende con cui collaboriamo sono completamente digitalizzati, quindi non possiamo rifiutare di adeguarci".

A questo punto sorge la domanda: in cosa consiste davvero la trasformazione digitale? Si tratta semplicemente di impiegare gli strumenti e le applicazioni migliori? E, se è così, "migliore" significa anche nel miglior interesse dei rivenditori?



Quando abbiamo chiesto ai rivenditori quali sono le criticità attualmente esistenti nei loro reparti AP, l'esito è stato interessante, poiché i problemi indicati sono stati vari. Il principale è senza dubbio i lunghi tempi di approvazione delle fatture (71%). Questo non sorprende, se le imprese si servono ancora di fatture cartacee e/o elettroniche e scansione OCR (vedi Sezione 2: Digitale o elettronico: come i rivenditori affrontano i problemi?).

Tra gli altri problemi segnalati, i più diffusi sono: costi elevati per l'elaborazione delle fatture (49%), elevata percentuale di eccezioni (45%) e mancanza di visibilità riguardo alla fattura e ai dati di pagamento (44%).

Il responsabile AP di un'azienda italiana da noi interpellata ha commentato:

"La fatturazione causa fin troppi problemi al reparto AP, e il processo di approvazione non è trasparente. L'azienda ha pensato di aggiungere nuove applicazioni software per eseguire le nostre attività: ci auguriamo che questo possa aiutare i nostri fornitori a inviare le fatture direttamente al software pertinente. Da questa piattaforma, chiunque disponga dei diritti di accesso può estrarre e agire sui dati".

Ovviamente, uno degli ostacoli principali all'evoluzione sono i vecchi processi AP; i rivenditori, come l'azienda italiana citata, tentano quindi di risolvere i problemi legati a flussi di lavoro e trasparenza della fatturazione attraverso degli strumenti software. Le cose non sono però così semplici.

Alla domanda "Quali sono i maggiori ostacoli alla trasformazione digitale nelle fatture passive/nel P2P per la vostra azienda?", il 47% dei rivenditori ha citato soluzioni IT obsolete e integrazione dei processi. Tra le altre barriere menzionate vi sono anche tecnologia e suddivisione in silos dei flussi di lavoro (40%) e carenza di capacità dei fornitori (38%).

Un altro ostacolo importante al cambiamento è quello di dover "vendere" la trasformazione dell'AP alla dirigenza aziendale: il 42% delle imprese lamenta infatti una mancanza di supporto da parte dei dirigenti, che suggerisce una difficoltà nel dimostrare la redditività dei progetti.

Come vedremo nella sezione seguente, le difficoltà nel dimostrare il ritorno sull'investimento e il raggiungimento degli obiettivi aziendali complessivi derivano molto probabilmente dal fatto che la fatturazione elettronica è ritenuta già abbastanza efficiente. Sul lungo periodo, questo rischia di minare i tentativi di promuovere un'infrastruttura digitale funzionante e davvero in grado di migliorare le prestazioni.

Digitale o elettronico: come i rivenditori affrontano i problemi

Il 71% dei rivenditori coinvolti nel nostro sondaggio dichiara di utilizzare attualmente la fatturazione elettronica, mentre il 53% e il 51% ammette un impiego ancora molto diffuso, rispettivamente, delle fatture PDF inviate per e-mail e di quelle in versione cartacea.

Come ricordavamo in precedenza, il 71% dei rivenditori ritiene che l'approvazione delle fatture richieda troppo tempo, mentre il 49% evidenzia costi elevati per l'elaborazione delle fatture.

In termini di obiettivi, le risposte si sono suddivise piuttosto equamente, con la maggioranza delle preferenze assegnate al passaggio dalla fatturazione cartacea a quella elettronica (29%), all'abbattimento dei silos (22%) e al contributo agli obiettivi aziendali in fatto di capitale operativo (27%). Sebbene i rivenditori siano quindi chiaramente preoccupati e disposti al cambiamento, le modalità in cui la trasformazione viene affrontata sono invece frammentate e incoerenti.

Come ha rivelato un rivenditore britannico, le soluzioni elettroniche sono le prime a venire in mente, anche perché sono promosse sia dalle richieste dei fornitori, sia dagli obiettivi dell'azienda stessa.

"Come primo passo, abbiamo invitato i fornitori a individuare lacune e opportunità per la ridefinizione dei nostri sistemi. Confrontarsi con loro è stata una buona idea, poiché ci ha permesso di ottenere molte informazioni. Adesso abbiamo capito che i sistemi EDI possono esserci di aiuto e contribuire notevolmente al miglioramento dei nostri ruoli professionali, oltre che risolvere molte delle nostre attuali preoccupazioni. Poiché siamo in una fase iniziale, abbiamo ancora molto da imparare e adottare. Puntiamo intanto all'espansione dei sistemi EDI e all'utilizzo di capacità che possono semplificare e velocizzare le nostre mansioni. Abbiamo in programma di diventare presto un'azienda completamente libera dal cartaceo".

Liberarsi del cartaceo è certo un obiettivo lodevole, ma è davvero questo che significa attuare una trasformazione digitale? Cosa ne è dei silos? Come avviene l'integrazione dei fornitori nel sistema? E questa integrazione consente all'azienda di diventare più snella, agile e innovativa? Nella sezione seguente proveremo a delineare le caratteristiche di una trasformazione riuscita nel settore retail.



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

Come abbiamo già ricordato nella sezione precedente, oltre metà dei rivenditori ritiene che la tecnologia OCR sia la soluzione ai propri problemi; eppure, l'OCR non aiuta ad abbattere i silos nei flussi di lavoro.

Alla domanda "Quali tecnologie utilizza/utilizzerebbe (o adotta/adotterebbe) nell'ambito di un progetto di trasformazione digitale dell'AP?", un preoccupante 47% dei rivenditori (quindi, quasi la metà) ha selezionato come risposta la scansione di documenti o immagini. Un ulteriore 42% ha selezionato "Acquisizione ed estrazione automatica dei dati (es. OCR)". Ma è questa la strada da seguire per ottenere la trasformazione digitale e la risoluzione delle criticità riscontrate nell'AP? Da quel che sembra, buona parte dei progetti dedicati all'AP non si muove nella giusta direzione, ossia quella di ovviare ai silos ed eliminare la frustrazione relativa ai processi di approvazione.

Un rivenditore italiano ha specificato di essersi concentrato sul miglioramento dei processi, soprattutto perché i suoi fornitori fanno sembrare il business arcaico.

"Abbiamo implementato alcuni cambiamenti per dare slancio ai nostri obiettivi e migliorare la produttività. Abbiamo iniziato a utilizzare alcune applicazioni SaaS e disporre di infrastrutture migliori con cui lavorare. Riteniamo di essere in una posizione migliore per utilizzare adeguatamente le informazioni e lavorare sui nostri fallimenti e sulle lacune nella produttività".

Il rivenditore ha aggiunto:

"Sentiamo la necessità di cambiare ogni aspetto dei nostri processi in quest'area, apportando alcuni cambiamenti interni o modificando le strategie di lavoro per restare competitivi".

Questo approccio migliorerà senz'altro i processi, ma riuscirà anche a trasformare digitalmente l'azienda, consentendole di collaborare ed evolvere realmente insieme a fornitori e clienti? Solo il 38% dei rivenditori ha dichiarato di implementare, o di essere interessato a implementare, una rete di pagamenti aziendali; e solo il 33% ha detto lo stesso di un portale fornitori self-service.

Evidentemente, l'accento viene posto sui processi e sull'utilizzo della tecnologia per affrontare gli ostacoli percepiti e persino i rischi per la sicurezza; eppure, i rivenditori non danno la priorità alle tecnologie che risponderebbero alle loro maggiori preoccupazioni.

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 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

In fatto di AP, i rivenditori 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?

Dalla ricerca è emerso che, all'interno del settore retail, non esiste un vero e proprio consenso sulla migliore linea di condotta da tenere riguardo alla trasformazione digitale. Uno degli obiettivi dichiarati è quello di affrontare problemi specifici legati ai singoli processi, attraverso strumenti come l'OCR. Ridurre la quantità di documenti cartacei è, comprensibilmente, un passo importante per diminuire la durata dei processi, ma apparentemente i rivenditori si fermano a questo.

Rielaborare i problemi di gestione delle fatture sembra essere un obiettivo chiave, ma le aziende stesse ammettono di avere difficoltà che vanno ben al di là dell'elaborazione delle fatture. Tra i principali punti deboli segnalati, vi sono la conformità, la trasparenza e persino la comprensione, da parte dei dirigenti aziendali, dell'abilità del reparto AP di dimostrare la redditività degli investimenti in qualunque tecnologia.

Comprendere le aree in cui la trasformazione può avere l'impatto maggiore non è facile per un rivenditore: sebbene le soluzioni IT obsolete (menzionate dal 47% degli intervistati) e la suddivisione dei flussi di lavoro in silos (40%) siano viste come importanti barriere, concentrarsi su progetti isolati all'interno del reparto AP non sembra essere la soluzione adeguata. Insomma, i rivenditori riscontrano difficoltà a livello di tecnologie e processi, ma, oltre all'implementazione di strumenti elettronici, sembrano fare poco per superare i maggiori ostacoli al cambiamento.

I tre falsi miti sulla trasformazione digitale che ingannano molti rivenditori



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 rivenditori 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