



**DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT**

**Cattedra di Digital Business Transformation**

**SUPPLY CHAIN FINANCE: LA CREAZIONE DI VALORE  
ATTRAVERSO LA DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI DI  
ACQUISTO**

**RELATORE**

**Chiar.ma Prof.ssa  
Maria Isabella Leone**

**CANDIDATO**

**Cesare Gentili  
Matr. 702601**

**CORRELATORE**

**Chiar.mo Prof.  
Stefano Za**

**Anno Accademico 2018-2019**

## Indice

Introduzione.....	4
1. Soluzioni Supply Chain Finance .....	6
1.1 Supply Chain Finance: cos'è e su cosa si basa.....	7
1.2 Obiettivi del Supply Chain Finance.....	9
1.2.1 Riduzione del costo del capitale .....	10
1.2.2 Gestione del capitale circolante e dei Cash Flow .....	11
1.3 Fattori abilitanti .....	15
1.4 Criticità.....	16
1.5 Principali soluzioni .....	17
1.5.1 Soluzioni “tradizionali” .....	18
1.5.2 Soluzioni “innovative” .....	19
1.5.3 Soluzioni “collaborative” .....	21
2. Reverse Factoring: potenziale soluzione “tradizionale” di successo per una PMI.....	23
2.1 Reverse Factoring: Cos'è e come funziona .....	24
2.2 Storia del Reverse Factoring.....	26
2.3 Il Factoring in Italia: caratteristiche ed evoluzione .....	27
2.3.1 Le soluzioni offerte.....	29
2.3.2 L'ascesa del Reverse Factoring in Italia.....	31
2.4 Vantaggi e criticità.....	34
2.4.1 Vantaggi .....	34
2.4.2 Criticità .....	36
2.5 Reverse Factoring “Evoluto” .....	36
2.5.1 Definizione e meccanismo di funzionamento .....	37
3. Dynamic Discounting: la soluzione “innovativa” che genera valore ed efficienza per la filiera.....	40
3.1 Definizione e meccanismo di funzionamento.....	42
3.2 Dynamic Discounting: l'evoluzione di una pratica secolare .....	46
3.2.1 Il confronto analitico tra il Dynamic Discounting e lo sconto tradizionale... 47	
3.3 Vantaggi .....	49
3.4 Il confronto con il Factoring .....	51
3.5 La crescita del Dynamic Discounting.....	53
3.5.1 I fattori abilitanti.....	53
3.5.2 Gli effetti del Dynamic Discounting sul settore Bancario.....	54
3.6 Lo scenario italiano.....	55

3.6.1 La prima piattaforma italiana di Dynamic Discounting .....	56
4. Il caso Angelini Holding spa .....	58
4.1 La scelta dell'argomento .....	58
4.2 Presentazione dell'azienda: Angelini Holding Spa .....	60
4.3 Il Gruppo .....	61
4.5.1 Le società del gruppo.....	61
4.5.2 Il business Angelini .....	62
4.5.3 I Principali Marchi:.....	62
4.5.4 Il nuovo CEO del business farmaceutico .....	64
4.6 Procunity: la prima piattaforma italiana di e-Procurement .....	65
4.6.1 1°FASE: Analisi di settore nel mercato italiano, europeo e internazionale ..	67
4.6.2 2°FASE: La scelta del provider tecnologico .....	73
4.6.3 3°FASE: La nascita di Procunity, implementazione e funzionamento .....	78
4.6.4 4°FASE: I feedback dei fornitori.....	95
Conclusioni.....	99
Bibliografia.....	102
Bibliografia.....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
Riassunto .....	106

## Introduzione

L'Economia mondiale sta attraversando un periodo storico di grandi e importanti cambiamenti. Uno dei principali fenomeni che sta completamente trasformando i modelli di business delle imprese è la *Digital Transformation*. Questo termine sta ad indicare la semplificazione di tutti i processi aziendali tramite l'utilizzo di strumenti tecnologici con i quali si riducono notevolmente gli errori e le problematiche legate ad attività manuali non strategiche. La digitalizzazione sta progressivamente cambiando i processi operativi in tutte le funzioni di un'azienda. Il procurement è, tra i vari dipartimenti, una delle funzioni maggiormente impattate dalla digitalizzazione e si sta perfettamente integrando con le attività specifiche del settore. In questo ultimo decennio, nonostante alcuni cenni di ripresa, il mercato internazionale ha subito forti contrazioni. In quest'ottica, le imprese si sono focalizzate sempre di più su un'organizzazione efficiente della funzione acquisti, apportando politiche economiche incentrate sul *cost saving*. Attualmente si stanno cercando soluzioni *digital* che permettano non soltanto all'azienda di ridurre le proprie spese, ma che allo stesso tempo riescano a creare valore su tutta la filiera produttiva andando incontro anche alle esigenze dei fornitori.

Le tematiche più attuali e discusse che riguardano il mondo degli acquisti sono il Supply Chain Finance (SCF) e l'e-Procurement. Con il primo termine si indica l'insieme delle soluzioni che hanno l'obiettivo di ottimizzare ed efficientare le prestazioni finanziarie all'interno della filiera produttiva (Supply Chain). Nel corso del primo capitolo verrà approfondito questo modello, spiegando nel dettaglio quali sono le logiche di funzionamento, le sue caratteristiche principali e le principali soluzioni presenti ad oggi sul mercato. In base al livello di digitalizzazione presente in ciascuna di queste, le soluzioni sono state suddivise in 3 categorie: tradizionali, innovative e collaborative. Infine, sempre in questo capitolo, viene evidenziato come le soluzioni Supply Chain Finance stiano gradualmente prendendo quota nel mercato italiano, confermando il potenziale che questa particolare tipologia di strumenti ha nel nostro Paese.

Dopo aver condotto l'analisi sulle caratteristiche principali del fenomeno Supply Chain Finance, vengono riportate e messe a confronto le due soluzioni di SCF che negli ultimi anni stanno crescendo maggiormente sul mercato internazionale. Verrà quindi trattata nel secondo capitolo di questa Tesi Sperimentale la soluzione "tradizionale" Reverse Factoring, dove verranno descritte le caratteristiche principali e il meccanismo di

funzionamento di questo strumento. In Italia questo tipo di soluzione finanziaria è in forte crescita, grazie soprattutto alla propensione delle PMI nel voler utilizzare questo strumento per aumentare il proprio capitale circolante. Successivamente, nel secondo capitolo, l'attenzione verrà spostata su una delle soluzioni più innovative disponibili sul mercato, il Dynamic Discounting, soluzione digital che è entrata nel mercato italiano nel settembre del 2018.

Nonostante abbiano la stessa finalità, queste due soluzioni di SCF presentano molte differenze, che verranno descritte nel secondo capitolo. Per ciascuna delle soluzioni vengono riportati i benefici e le criticità che si riscontrano nell'utilizzare questi due strumenti.

Infine, dopo aver presentato il contesto internazionale in cui le soluzioni di Supply Chain Finance operano, ed aver analizzato nel dettaglio due delle principali soluzioni di questo fenomeno, viene proposto, attraverso il Caso Angelini, il contributo che una piattaforma di e-Procurement può fornire per questi temi.

Nell'ultimo capitolo della Tesi si parlerà di Procunity, la prima piattaforma italiana di e-Procurement, appartenente al Gruppo Angelini. Si spiegherà attraverso 4 fasi tutto il procedimento che ha portato la multinazionale del farmaceutico italiana ad avere un proprio spazio collaborativo *web based* con i fornitori del Gruppo. All'interno di questo capitolo verranno riportati i dati effettivi che fanno riferimento a questo importante progetto. Sempre in questo capitolo sono riportati i benefici che la piattaforma ha apportato al Gruppo Angelini e l'analisi statistica svolta per decretare la *user experience* della piattaforma tramite i feedback dei fornitori.

Supply Chain Finance e e-Procurement sono due fenomeni strettamente correlati tra loro. Entrambi sono finalizzati alla creazione di valore nella Supply Chain e mirano ad una collaborazione di successo tra azienda cliente e i suoi fornitori.

Lo scopo di questo elaborato è quello di semplificare la letteratura riguardante gli argomenti sopra citati, e rendere chiaro come la digitalizzazione dei processi e delle soluzioni riesca a migliorare la solidità finanziaria delle imprese, sia che queste siano grandi Multinazionali che PMI.

## CAPITOLO I

### 1. Soluzioni Supply Chain Finance

La crisi finanziaria del 2008<sup>1</sup> ha determinato numerosi squilibri nel mercato. Le imprese hanno subito una cospicua riduzione dei propri margini e una contrazione della loro disponibilità economica. Un tale scenario economico ha elevato il grado di rischio legato all'erogazione del credito alle imprese, inducendo gli istituti di credito a richiedere garanzie progressivamente maggiori e una più alta remunerazione delle somme cedute a prestito, provocando un'ulteriore barriera all'accesso al credito. Pertanto, il contesto macroeconomico di questi ultimi anni non può che essere definito difficile.

La crisi economica ha profondamente segnato il nostro Paese. A conferma di questa affermazione i dati di CRIBIS D&B<sup>2</sup> mostrano come, rispetto al 2008, la rischiosità delle imprese italiane sia notevolmente aumentata. Mentre nel 2008 le aziende classificate come poco rischiose erano più del 56%, nel 2015 sono scese al di sotto del 46%: un calo di più di 10 punti percentuali. Il dato sui fallimenti delle imprese è ancora più drastico. Rispetto ai valori pre-crisi, nel triennio 2013–2015 si è infatti assistito ad un aumento del numero dei fallimenti di circa il 57% e sebbene proprio nel 2015 si siano registrati i primi segnali di miglioramento, siamo ad oggi ancora lontani da una situazione ottimale.

Per cercare di porre un rimedio al problema diverse istituzioni governative e intergovernative hanno adottato piani per trasmettere liquidità alle imprese. Un esempio ne è il Quantitative Easing<sup>3</sup> della Banca Centrale Europea (BCE), strumento nato per rendere “meno costoso l'accesso al finanziamento da parte di imprese e famiglie” che però non sembra essere stato in grado di riuscire a dare la scossa sperata.

D'altronde, la possibilità di immettere maggiore liquidità nel sistema è legata anche alla gestione delle sofferenze bancarie, attualmente rilevabili nei bilanci dei principali istituti di credito. I dati di Banca d'Italia<sup>4</sup> evidenziano un trend crescente delle sofferenze bancarie, caratterizzato da aumenti costanti sin dal 2009.

---

<sup>1</sup> Per un maggiore approfondimento: <http://www.consob.it/web/investor-education/crisi-finanziaria-del-2007-2009>

<sup>2</sup> Analisi delle Aziende B2B ad alta rischiosità: <https://www.cribis.com/media/1304/aziende-b2b-rischiosita%C3%A0-2q-2013.pdf>

<sup>3</sup> Definizione e significato del Quantitative Easing: <https://www.icer.it/quantitative-easing/>

<sup>4</sup> Dati Banca d'Italia sul credito bancario in Italia: <https://www.bancaditalia.it/statistiche/tematiche/moneta-intermediari-finanza/intermediari-finanziari/indagine-credito-bancario/index.html>

La riduzione generalizzata della remunerazione degli investimenti a bassa rischiosità combinata all'introduzione di rilevanti innovazioni tecnologiche in ambito finanziario, tra cui la fatturazione elettronica, hanno però contribuito a creare un contesto perfetto affinché le stazioni appaltanti con un eccesso di liquidità, o con il desiderio di consolidare la propria posizione, potessero volgere lo sguardo verso quell'enorme valore presente all'interno della propria catena di fornitura.

In tempi di incertezza economica, il cash flow e la riduzione del capitale circolante sono due dei principali indicatori da tenere sotto controllo. La situazione delle piccole e medie imprese (PMI) è stata aggravata dai loro clienti, principalmente aziende di grandi dimensioni, dotate di un maggiore potere contrattuale. Queste ultime, approfittando della loro posizione di vantaggio, hanno esteso i termini di pagamento verso i fornitori, le PMI, al fine di contrarre il loro capitale circolante netto (CCN) e rafforzare ulteriormente la propria posizione nel mercato.

In questo contesto, esigenza essenziale dell'imprenditore diventa l'efficace gestione della propria supply chain e in particolare l'implementazione di strategie di Supply Chain Finance<sup>5</sup> (SCF).

L'obiettivo di questo trattato è proprio quello di esplorare l'uso del Supply Chain Finance, quale strumento per gestire al meglio il capitale circolante netto ed i flussi di cassa a livello di filiera. Il SCF può allungare i tempi di pagamento senza danneggiare la redditività dei fornitori. Inoltre, esso ha il potenziale per abbassare il costo diretto di acquisto e contribuire ad una riduzione delle spese connesse alle operazioni di approvvigionamento.

### 1.1 Supply Chain Finance: cos'è e su cosa si basa

Il Supply Chain Finance (SCF) è un modello di gestione del processo di approvvigionamento, che coinvolge congiuntamente tutti gli attori, acquirenti, fornitori, finanziatori, è volto a creare valore per l'intera filiera e si avvale di strumenti tecnologicamente avanzati di pianificazione, direzione e controllo dei flussi, favorisce i rapporti, riduce i costi per portare il processo a livelli di più elevata di efficienza.

---

<sup>5</sup> Prima definizione ufficiale di "Supply Chain Finance": Erik Hofmann, 2005: "SCF è un approccio per due o più organizzazioni in una catena di approvvigionamento, inclusi i fornitori di servizi esterni, per creare congiuntamente valore attraverso mezzi di pianificazione, direzione e controllo del flusso di risorse finanziarie a livello inter-organizzativo"

Con i modelli di SCF si facilita il ricorso e le condizioni del credito a breve termine, si migliora la gestione del capitale circolante, sia per l'acquirente che per la rete di fornitori. L'obiettivo di una maggiore efficienza per l'intera SC<sup>6</sup>, la gestione di un gran volume di informazioni in modo tempestivo e strutturato, richiedono soluzioni tecnologicamente avanzate connesse all'utilizzo di una piattaforma in grado di introdurre livelli di automazione e controllo nelle transazioni, nei flussi e nell'approvazione delle fatture.

Le soluzioni SCF si stanno sempre maggiormente diffondendo, come risposta alla sempre maggiore complessità del processo di approvvigionamento e alla stringente congiuntura economica che riducendo i margini porta a focalizzarsi sulla riduzione di costi.

In base alla ricerca portata avanti dall'Osservatorio Supply Chain Finance<sup>7</sup> della School of Management del Politecnico di Milano, presentata al convegno "Diamo credito alle Supply Chain!"<sup>8</sup> nel 2015, ammontavano a 509 gli attori che in Italia fornivano servizi e soluzioni di Supply Chain Finance, consentendo a un'azienda di finanziare il proprio capitale circolante basandosi sul ruolo che la stessa ricopre nell'ambito dell'intera filiera e non soltanto sulle sue specifiche caratteristiche strutturali economiche e finanziarie di business.

A livello mondiale si assiste a una particolare vivacità del mercato, si contano 101 startup nel settore, mentre in Italia si stanno muovendo i primi passi. Si fa sentire il peso dei sistemi tradizionali di finanziamento che si fa fatica a superare, tipo l'anticipo fattura o il Factoring tradizionale, che rappresentano l'85% del totale delle transazioni finanziarie. A stento si fanno strada nuove soluzioni come il Dynamic Discounting, l'Invoice Auction o il Reverse Factoring evoluto<sup>9</sup>.

L'esigenza di tenere sotto controllo il capitale circolante è molto sentita in Italia, ma si esita ad adottare nuove soluzioni di SCF. D'altro canto, anche l'offerta presentata sul mercato non è ampia e sostenuta adeguatamente, attestandosi maggiormente su sistemi tradizionali, meno tecnologici.

Con la conoscenza della situazione attuale si può affermare che le potenzialità di sviluppo dei sistemi SCF in Italia sono elevate. È ancora da approfondire il contributo, che le

---

<sup>6</sup> Supply Chain (SC) = filiera produttiva

<sup>7</sup> Per un maggiore approfondimento: [https://www.osservatori.net/it\\_it/osservatori/supply-chain-finance](https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/supply-chain-finance)

<sup>8</sup> Informazioni sul convegno: <https://www.assolombarda.it/servizi/credito-e-mercati-finanziari/appuntamenti/diamo-credito-alle-supply-chain-convegno-politecnico>

<sup>9</sup> Per conoscere meglio le soluzioni elencate vedere il paragrafo: *1.5 Principali soluzioni* da pag. 22

informazioni disponibili all'interno della filiera una volta organizzate in modo strutturato potrebbero fornire alla valutazione del merito creditizio e quindi al mercato dei capitali. Il presupposto per l'avvio di modelli innovativi di Supply Chain Finance è l'adozione di tecnologie digitali avanzate che aiutino a diffondere i servizi finanziari innovativi anche alle PMI<sup>10</sup>, con una gestione tempestiva dei flussi di merci, documentali, informativi e una maggiore sensibilità all'analisi del rischio.

I Responsabili dell'Osservatorio Supply Chain Finance sostengono che in Italia si sono fatti grossi passi avanti, ma non si è ancora creato un clima solidale tra economia reale e sistema finanziario. Se ne possono attribuire le cause alla fatica con cui la ripresa economica prova ad avviarsi efficacemente, alle regole di Basilea<sup>11</sup> smisuratamente caute, agli ancora eccessivi oneri finanziari del mercato dei capitali, alla rigidità dei metodi di valutazione del rischio. In questo sistema le soluzioni SCF costituiscono una grande opportunità di sviluppo per un'azienda, che può con questi strumenti contare sulle proprie risorse interne avvalendosi dei rapporti e delle dinamiche con l'intera filiera SC. Inoltre, l'Osservatorio Supply Chain Finance evidenzia come si possono sviluppare strategie di filiera che coinvolgano le PMI, al fine di sostenere lo sviluppo di eccellenze locali, con le istituzioni finanziarie che tornano a svolgere una funzione di propulsore dell'economia, e i provider B2b<sup>12</sup> che valorizzano il loro patrimonio di informazioni e stimolano al contempo l'innovazione tecnologica e le relazioni di business.

## 1.2 Obiettivi del Supply Chain Finance

L'obiettivo del Supply Chain Finance è quello di agevolare le imprese nell'approvvigionamento finanziario, cogliendo le opportunità derivanti dell'evoluzione dei mercati finanziari e bancari. I benefici principali riguardano il cash flow aziendale, il rating delle imprese nel rapporto banca/impresa e l'accelerazione di processi e flussi.

---

<sup>10</sup> PMI = Piccola e Media Impresa

<sup>11</sup> Per le regole di Basilea si rimanda al sito del Parlamento Italiano:  
<http://leg16.camera.it/522?tema=529&Basilea+3>

<sup>12</sup> B2b = commercio interaziendale, cioè tutte quelle transazioni da un'azienda produttiva verso un'altra impresa. In altre parole, un B2B si svolge lontano dagli occhi del consumatore finale, poiché riguarda soltanto le aziende produttive

L'obiettivo primario è quello di migliorare l'efficienza della Financial Supply Chain. L'economista Petr Polak<sup>13</sup> ha affermato che la SFC ottimizza il Working Capital<sup>14</sup> e il Cash Flow<sup>15</sup>, come anche la gestione del rischio e il flusso di dati inerenti alle senza richiedere costosi processi di implementazione<sup>16</sup> (Polak, 2013).

I campi di applicazione sono molteplici: il finanziamento degli asset, il finanziamento condiviso del capitale circolante con la possibilità di usufruire del migliore tasso disponibile all'interno della Supply Chain, la gestione della cassa per l'ottimizzazione del ciclo *Cash-to-Cash*<sup>17</sup>, l'ottimizzazione dei processi finanziari e la gestione del ciclo dell'ordine utilizzando sistemi<sup>18</sup>.

### 1.2.1 Riduzione del costo del capitale

La Supply Chain fornisce dati relativi alle diverse posizioni finanziarie di fornitori e clienti. Attraverso tali dati è possibile ottimizzare il tasso di interesse a cui si accede al capitale e, considerando che il tasso di interesse include un premio per il rischio sottostante, laddove il rischio atteso sarà inferiore si può ottenere un tasso d'interesse migliore, a parità di altre condizioni.

Mentre normalmente tutti gli asset di un'azienda sono finanziati per mezzo di una generica linea di credito, che considera un rischio "generale", quello dell'azienda nel suo complesso, andando a valutare il rischio specifico dell'asset, è possibile ottimizzare condizioni e termini dei finanziamenti.

Per esempio, il rischio legato alle giacenze di semilavorati o di merci potrebbe essere notevolmente più basso rispetto a quello "generale", pertanto suscettibile di usufruire della copertura a migliori condizioni.

A un'azienda che necessita di capitale si presenta il problema del rapporto principale-agente. L'azienda-agente, a cui fa capo una SC, cerca di ottenere un finanziamento rivolgendosi alle banche o direttamente al mercato dei capitali. Quindi, colui che fornisce capitale all'azienda, il principale, è normalmente un soggetto esterno alla SC e, di

---

<sup>13</sup> Pagina di riferimento del Professore Petr Polak: <https://expert.ubd.edu.bn/petr.polak>

<sup>14</sup> Working Capital = Capitale Circolante Netto: <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/capitale-circolante-netto.html>

<sup>15</sup> Cash Flow = Flusso di Cassa: <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/flussi-di-cassa.html>

<sup>16</sup> Petr Polak, *Addressing the Post-Crisis Challenges in Working Capital Management*, International Journal of Research in Management, Vol. 6, N° 2, Novembre 2012

<sup>17</sup> Per un maggiore approfondimento leggere pag.14

<sup>18</sup> Il ruolo del Capitale Circolante nella strategia di lungo periodo, P. Fontana, 2019. Reperibile su: <https://www.finanzacafe.it>

conseguenza, ha meno informazioni di coloro che sono al suo interno. Si ha quindi una situazione di asimmetria informativa.

Qualora il principale-fornitore avesse a disposizione tutte le informazioni disponibili per la SC, potrebbe valutare molto meglio il rischio e dare il giusto inquadramento alla questione principale-agente. Questi dati però non possono essere forniti all'esterno dell'azienda e solo chi ne è all'interno può quindi valutare correttamente il rischio del relativo business. Se l'azienda si autofinanziasse, fornendo ella stessa il capitale, potrebbe applicare un tasso migliore rispetto a quello del principale-finanziatore esterno. I capitali invece vengono reperiti dall'azienda dall'esterno, attraverso le banche e il mercato finanziario.

La SC crea valore quando i suoi membri riescono ad accedere al capitale di finanziamento a tassi inferiori rispetto a quelli reperiti dall'azienda, sfruttando ad esempio un migliore rating, come nella SC illustrata in Figura 4. A questo punto, più è grande il divario tra i vari tassi rilevati per accedere al capitale dai diversi attori, maggiore sarà il valore creato, che porterà ad un minor costo del capitale.

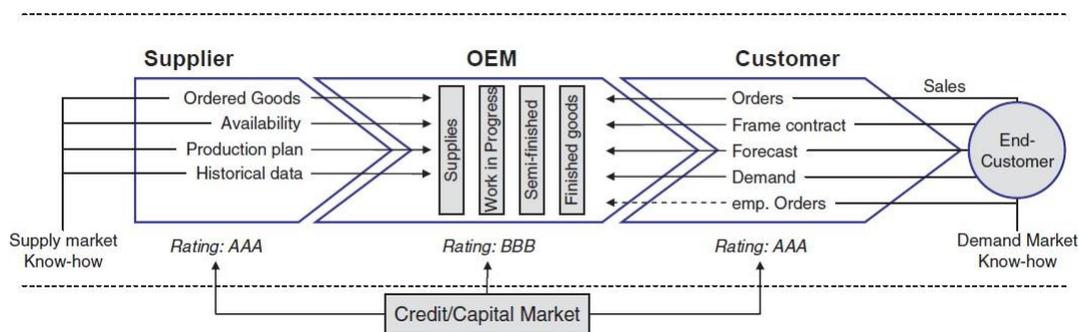


Figura 4 Arbitraggio del tasso (Gomm)<sup>19</sup>

### 1.2.2 Gestione del capitale circolante e dei Cash Flow

Il capitale circolante operativo è un importante indicatore per l'azienda, quando è troppo elevato non si può dire che ci sia una gestione efficiente del capitale. Infatti, se il denaro rimane investito nel capitale circolante, si perdono altre opportunità di investimenti, quindi si toglie spazio a ulteriori impieghi di denaro. Inoltre, aumentano anche i costi operativi per il mantenimento delle giacenze, costi logistici di stoccaggio, obsolescenza,

<sup>19</sup> Gomm, M. L., 2010. Supply chain finance: applying finance theory to supply chain management to enhance finance in supply chains. International Journal of Logistics: Research and Applications, 13(2), 133-142.

assicurazioni. Il costo finanziario del capitale circolante netto è espresso dalla formula seguente:

$$\text{Costo Finanziamento NWC} = r \cdot (\overline{Ccom} + \overline{INV} - \overline{Dcom})$$

Dove  $r$  è il tasso di finanziamento a breve,  $\overline{Ccom}$  e  $\overline{Dcom}$  rappresentano rispettivamente il livello medio annuo dei crediti commerciali e dei debiti commerciali e  $\overline{INV}$  è il valore medio annuo delle scorte.

L'azienda dal suo punto di vista mira a ridurre gli oneri finanziari del NWC minimizzando le attività correnti ( $Ccom$  e  $INV$ ) e incrementando al tempo stesso le passività correnti ( $Dcom$ ).

Serve quindi un indicatore che possa aiutare a valutare quale sia l'ammontare di NWC necessario per il miglior funzionamento dell'azienda stessa. Il Cash-to-Cash-Cycle, noto anche come *Cash Conversion Cycle* (CCC) può essere utilizzato proprio per questo scopo. Il CCC è infatti un indicatore che indica il periodo di tempo necessario che intercorre fra le uscite di cassa, dovute ai pagamenti verso i fornitori e gli incassi ricevuti dai clienti. Il CCC, che è illustrato graficamente dalla Figura 5, viene calcolato tramite la seguente formula:

$$CCC = DII + DSO - DPO$$

Dove:

- $DII$  (*Days in Inventory*) =  $\overline{INV} / (\text{costo del venduto} / 365)$ . È il periodo di tempo (in giorni) che intercorre tra quando si riceve la materia prima dai fornitori e quando il prodotto finito è venduto ai clienti. Offre una misurazione del tempo, in numero di giorni necessari per trasformare in ricavi le giacenze di materie prime, semilavorati e prodotti finiti.
- $DSO$  (*Days Sales Outstanding*) =  $\overline{Ccom} / (\text{fatturato} / 365)$ . È il numero medio di giorni che occorrono per incassare i crediti verso i clienti. Da una misurazione del tempo espressa in numero di giorni necessari per incassare i crediti concessi alla clientela.
- $DPO$  (*Days Payables Outstanding*) =  $\overline{Dcom} / (\text{costo del venduto} / 365)$ . È il numero medio di giorni di dilazione di pagamento. Fornisce una misurazione del

tempo in giorni concessi dai propri fornitori per il pagamento dei propri debiti nei loro confronti.

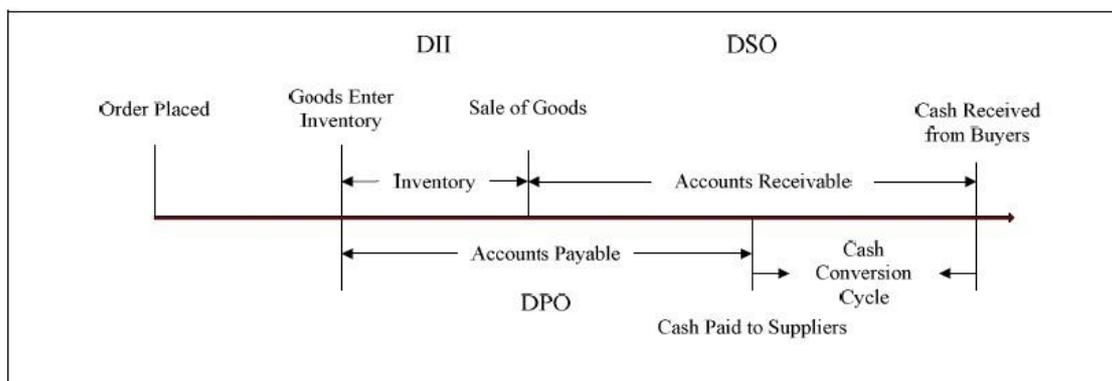


Figura 5 Cash Conversion Cycle (Lamoureux)<sup>20</sup>

Più prolungato è il periodo di tempo espresso dal CCC e più elevato è il fabbisogno di capitale circolante, di conseguenza l'azienda avrà maggiori necessità di fondi per finanziamento delle attività operative; al contrario più breve è il CCC e più è basso il fabbisogno di finanziamenti necessari alle attività operative.

Potrebbe presentarsi il caso estremo di un CCC negativo e questo starebbe ad indicare che l'azienda non necessita di fondi per il finanziamento del circolante perché attraverso le condizioni di pagamento dei fornitori e i termini di incasso dai clienti non necessita di ulteriori fonti di finanziamento, i fornitori e i clienti stanno finanziando essi stessi le attività operative dell'azienda e in questo caso si tratta di finanziamento non oneroso. In questo caso limite il capitale circolante netto si autofinanzia e finanzia anche le altre attività non operative.

L'azienda per abbassare il CCC potrebbe da un lato agire su più lunghi termini di pagamento a fornitori e dall'altro lato a più brevi termini di incasso dai clienti. In qualunque caso si verificherebbe solo uno spostamento del rischio nell'ambito della SC, ossia un passaggio del rischio del credito e di oneri finanziari tra diversi livelli della stessa SC. Questa pratica dalla prospettiva della singola azienda potrebbe anche essere considerata efficiente, ma a livello di SC nel suo complesso, sicuramente no. Infatti, potrà avere benefici nell'immediato, ma nel lungo periodo tutti i livelli della SC ne sconteranno le conseguenze in termini di maggiori costi.

<sup>20</sup> Fonte: Lamoureux, J. F. & Evans, T., 2011. Supply Chain Finance: A New Means to Support the Competitiveness and Resilience of Global Value Chains, SSRN 2179944 (2011)

L'allungamento dei termini di pagamento dal punto di vista del cliente abbassa sì il rischio, ma innalza il rischio per il fornitore. Mettiamo il caso in cui l'azienda fornitrice abbia difficoltà e limiti nell'accesso al credito, il prolungamento dei termini potrebbe comportare ritardi negli ordini delle materie prime, riduzioni di scorte con conseguenti ritardi e abbassamenti nel livello di servizio, senza considerare i problemi di qualità che potrebbero riversarsi sul cliente. In seguito, è possibile che il fornitore includa nel prezzo dei prodotti finiti i maggiori costi che si trova a sostenere per la riduzione dei termini di pagamento concessa al cliente.

Il beneficio ottenuto dal cliente con l'allungamento dei termini di pagamento è solo temporaneo. Il passaggio del rischio e dei costi ai fornitori condurrà a maggiori costi per l'azienda cliente nel lungo termine. Inoltre, si avrà una piattaforma fornitori più instabile e più rischiosa finanziariamente.

Lo stesso CCC aiuta a valutare anche il fabbisogno di *Net Working Capital* (NWC) all'interno della SC. E' necessario a tal fine prendere in considerazione il Collaborative Cash-to-Cash Cycle, definito come la somma di tutti i CCC di tutti i facenti parte della SC a tutti i livelli. Occorre considerare la SC come un unico soggetto procedendo con la somma di tutti i DII dei membri della SC, aggiungere il DSO dell'ultimo anello (cliente) e sottrarre il DPO del primo membro (fornitore). Tenendo presente la composizione della SC in n strati la formula del *Collaborative Cash-to-Cash Cycle* risulta espresso come segue:

$$Collaborative\ CCC = \sum_{i=1}^n DII_i + DSO_n - DPO_1$$

Si evince dalla suddetta formula che il *Collaborative Cash-to-Cash Cycle* dipende dalla somma dei DII di ciascuno stadio, mentre l'indicatore risulta indifferente ai termini di pagamento interni alla SC.

Se ne desume che per diminuire il NWC la leva principale su cui agire è la riduzione dei tempi che non aggiungono alcun valore al prodotto finito e alla SC come ad esempio i tempi di attesa o di giacenza, i cosiddetti "tempi morti".

### 1.3 Fattori abilitanti

Sono diversi gli ambiti in cui si potrebbero applicare le tecniche proposte dalla SCF: distribuzione, farmaceutico, automotive, vendita al dettaglio, alimentare, elettronica, manifatturiero, attrezzature pesanti e tecnologia.

Per attivare correttamente le soluzioni prospettate dalla SCF, sono fondamentali alcuni elementi che perciò devono essere presenti e costituiscono gli elementi chiave:

- **Dematerializzazione ed automazione:** l'automazione e l'abolizione della documentazione cartacea, rappresentano un importante prerequisito per velocizzare i flussi informativi e finanziari. Automatizzare i processi interni alla SC aumenta la produttività, la trasparenza e l'efficienza. Il controllo sulle attività risulta migliore e facilitato in presenza di standardizzazione e definizione dei processi in modo chiaro e preciso. Con l'introduzione della fatturazione elettronica all'interno della Financial SC si gettano le basi fondamentali per una corretta implementazione delle soluzioni progettate di SCF.
- **Visibilità:** è molto importante per il successo nell'implementazione dei progetti di SCF poter comunicare e trasmettere, in modo chiaro e visibile, elaborare raccomandazioni e definire strategie; la migliore visibilità degli eventi aziendali consente alla SC una migliore previsione e una conseguente riduzione del rischio. L'identificazione rapida delle eccezioni, attraverso la visibilità e la previsione, favorisce l'attivazione di meccanismi di controllo adeguati in grado di migliorare l'efficienza della Financial SC.
- **Collaborazione:** gli accordi di collaborazione fra i diversi attori della SC sono fondamentali per l'ottimizzazione inter-aziendale. È essenziale favorire situazioni *win-win*. La collaborazione può riguardare sia i tempi che le quantità di consegna di prodotti o servizi, sia i prezzi che le condizioni di pagamento. Gli attori pur mantenendo la loro autonomia legale indipendenza economica possono condividere informazioni capacità e risorse e di conseguenza i rischi nel medio e lungo periodo. La fiducia è la base per la collaborazione, dà la spinta al coordinamento e al rafforzamento dei rapporti fra gli attori, facilita la flessibilità necessaria e modera i costi di transazione e la difficoltà delle relazioni.

#### 1.4 Criticità

Gli strumenti di SCF non sono molto diffusi. Varie concause ne hanno contrastato l'estensione nonostante questi strumenti assicurino benefici a tutti i protagonisti della Supply Chain. Di seguito espongo le principali:

- **Carenza di automazione:** la carenza di automazione nella gestione della documentazione relativa alla SCF impedisce l'espansione degli strumenti di SCF. Gran parte delle aziende adottano ancora processi manuali che ricorrono spesso a documentazione cartacea, questo fa sì che i processi non siano efficienti, affidabili prevedibili e veloci. La carenza di automazione porta a inefficienze nei pagamenti oltre le scadenze con aumento del rischio e dell'esposizione del fornitore e incremento del capitale circolante operativo netto necessario.
- **Collaborazione:** una visione allargata della SC fa comprendere come la collaborazione fra i diversi attori dell'intera catena sia fondamentale per il buon funzionamento della stessa. La SC nella sua concezione tradizionale promuove una gestione che abbia l'obiettivo di raggiungere il massimo rendimento per la propria azienda senza considerare l'impatto delle proprie azioni sull'intera SC. Questa impostazione dalla visione ristretta alla singola entità, che addirittura è diffidente verso le iniziative e i progetti comuni all'intera SC non contribuisce di certo a una visione comune e condivisa tra partner commerciali che agiscono unitariamente. Senza collaborazione fra tutte le parti della SC, le soluzioni di SCF saranno difficilmente attuabili. La collaborazione è inoltre indispensabile anche all'interno di una medesima struttura organizzativa e favorisce l'implementazione degli strumenti di SCF. Se non c'è coordinazione sia interna che inter-aziendale probabilmente le scelte perseguite, le decisioni prese non saranno quelle ottimali per l'intera SC.
- **Risorse umane:** nell'ambito delle Risorse umane è richiesta una maggiore formazione e conoscenza da parte del personale coinvolto nell'organizzazione della SC degli strumenti e soluzioni SCF. I professionisti e tutti coloro che lavorano nella SC dovrebbero approfondire la conoscenza degli strumenti e dei benefici delle soluzioni SCF. Una maggiore formazione, condivisione e comunicazione delle opportunità disponibili nei servizi finanziari e tecnologici e dei conseguenti notevoli benefici potrebbe sicuramente aiutare a colmare il gap di conoscenza fra gli "addetti ai lavori" della SC.

- **Mancanza di standard:** la mancanza di standard tecnologici rende più complicata la soluzione dei problemi che si presentano anche quotidianamente nella gestione della SC. Sistemi e standard diversi comportano maggiori costi di gestione sostenuti dalle diverse parti della SC.
- **Offerta:** l’offerta di soluzioni SCF ad oggi viene proposta solo da parte di un limitato gruppo di Istituti di Credito. Andrebbe quindi ampliato il ventaglio di offerte disponibili sul mercato finanziario e l’offerta stessa dovrebbe riguardare un set completo di soluzioni per la gestione dei flussi finanziari interni alla SC. La bassa propensione al rischio degli istituti finanziari fa sì che i pacchetti completi siano offerti solo a un numero limitato di clienti migliori.

### 1.5 Principali soluzioni

Le categorie che si possono distinguere all’interno delle soluzioni di SCF sono tre: soluzioni “tradizionali”, soluzioni “innovative” e soluzioni “collaborative”, espone nella Tabella 2 che segue.

Soluzioni «Tradizionali»	Soluzioni «Innovative»	Soluzioni «Collaborative»
Trade Credit	Reverse Factoring «Evoluto»	<u>Vendor Managed Inventory</u>
Lettera di Credito	Camera di Compensazione	<u>Consignment Stock</u>
Anticipo Fattura	<u>Dynamic Discounting</u>	Collaborative Planning, Forecasting and <u>Replenishment</u>
Factoring	Anticipo Fattura <u>Extrabancario</u>	
Reverse Factoring		

Tabella 2 Principali soluzioni di Supply Chain Finance<sup>21</sup>

Le prime due categorie prevedono tecniche di finanziamento che implicano la collaborazione tra i partner di filiera. La terza presenta soluzioni di collaborazione tra gli

<sup>21</sup> Fonte: mia elaborazione personale

attori della SC, che limitano il ricorso a finanziamenti esterni attraverso tecniche di riduzione e ottimizzazione del capitale circolante.

Le tecnologie ICT hanno un ruolo rilevante in tutte e tre le categorie. I documenti elettronici e le piattaforme tecnologiche sono presenti infatti in tutte le categorie, tali soluzioni aiutano a collegare elettronicamente le parti automatizzando i processi relativi alla Financial Supply Chain.

Nelle soluzioni tradizionali, le tecnologie ICT sono adottate al fine di migliorare l'efficienza e controllare puntualmente i processi. Nelle soluzioni "innovative" e "collaborative" invece tali strumenti innovativi rappresentano il cardine senza il quale i processi non potrebbero essere gestiti in modo corretto.

Nei prossimi paragrafi si esporranno gli aspetti salienti e le caratteristiche tecniche delle tre diverse tipologie di soluzioni SCF. Iniziando dalle soluzioni "tradizionali" poi le soluzioni "innovative" e infine le soluzioni "collaborative"

#### 1.5.1 Soluzioni "tradizionali"

Le soluzioni "tradizionali" sono state concepite con l'intento di facilitare l'accesso al credito di breve periodo da parte delle aziende, si tratta di consolidate tecniche di finanziamento. Nell'ambito del Supply Chain Finance queste tecniche possono essere attivate per sostenere e garantire finanziariamente la Supply Chain.

Il Trade Credit, la Lettera di Credito, l'Anticipo Fattura, il Factoring e il Reverse Factoring, di seguito sommariamente descritte, sono le principali tecniche considerate fra le soluzioni "tradizionali":

- **Trade Credit:** è una tecnica di finanziamento attraverso la quale il fornitore concede ai clienti uno slot di tempo all'interno del quale potranno effettuare il pagamento, solitamente tale intervallo parte dalla data di consegna o spedizione dei prodotti. Si tratta quindi di un finanziamento del capitale circolante operativo dei propri clienti. Il credito viene concesso senza ricorrere al mercato finanziario esterno e funziona sulla base di un open account. Il Trade Credit si basa sulla conoscenza e reciproca fiducia reciproca e sul vantaggio che ha il fornitore rispetto ai finanziatori esterni di avere informazioni sul proprio cliente e di conseguenza una migliore valutazione del proprio cliente. Nel B2B rappresenta una valida fonte di finanziamento soprattutto nel settore delle piccole e medie imprese.

- **Lettera di credito:** è l'assunzione di un impegno da parte di un istituto di credito, sulla base di precise indicazioni fornite da un cliente, nei confronti di un terzo cessionario di beni, quindi verso il fornitore; l'Istituto si impegna, per conto del cliente, a pagare il fornitore dopo aver ricevuto tutta la documentazione fiscale e commerciale necessaria, come la fattura, il documento di trasporto e altra documentazione richiesta quale prova della conformità della transazione commerciale.
- **Anticipo Fattura:** è uno strumento mediante il quale la società fornitrice cede, quale pegno, la fattura verso il cliente a un Istituto Finanziario, normalmente una banca, che le concede un finanziamento a fronte del credito commerciale. I fornitori contraggono questo debito a breve, al fine di ottenere in anticipo la liquidità riescono così a ottenere un aumento di liquidità in anticipo per finanziare il capitale circolante.
- **Factoring:** è un contratto con il quale una società cede i propri crediti verso clienti specifici a un istituto finanziario, il Factor. Gli elementi caratterizzanti che contraddistinguono il Factoring sono il rapporto continuo e stabile tra fornitore cliente e Factor e la finalità non orientata all'ottenimento di un finanziamento. Inoltre include tutta una serie di ulteriori servizi finanziari erogati dal Factor come la gestione del portafoglio clienti e la copertura da rischi connessi al credito.
- **Reverse Factoring:** è una tipologia specifica di Factoring orientata alle medie-grandi aziende che gestiscono un parco fornitori molto ampio e articolato. Nel Reverse Factoring il cliente dell'istituto finanziario è il debitore e non più il creditore come nel normale Factoring. Il Factor infatti assume su di sé la gestione dei flussi di cassa in uscita del debitore che ottiene così una semplificazione nella gestione del portafoglio debiti ottenendo attraverso il Factor ulteriori dilazioni di pagamento. Inoltre, i creditori riceveranno dal Factor i servizi finanziari già previsti nel Factoring. Questa particolare soluzione finanziaria verrà approfondita nel corso del prossimo capitolo.

### 1.5.2 Soluzioni “innovative”

Le soluzioni comprese nella categoria “innovative” sono: Dynamic Discounting, Reverse Factoring “Evoluto”, Camera di Compensazione, Anticipo Fattura “Extrabancario”. Si tratta di modelli che presuppongono un elevato grado di digitalizzazione e l'utilizzo di piattaforme elettroniche. Sono quindi forme di finanziamento innovative sviluppate

specificamente come soluzioni dedicate alla Supply Chain Finance. Di seguito si espongono le caratteristiche principali:

- **Dynamic Discounting:** nella sostanza è un accordo tra il buyer dell'azienda e il fornitore. Secondo questi accordi il pagamento del bene o servizio può avvenire in anticipo, rispetto alla scadenza esposta in fattura, in cambio di uno sconto. Il tasso di sconto giornaliero è stabilito a monte tra le parti, mentre lo sconto effettivamente applicato è "dinamico" in quanto varia al variare della data effettiva di pagamento, applicando sconti più elevati per pagamenti avvenuti con maggiori anticipi. L'intesa quindi offre una più elevata flessibilità sulle date di pagamento. Nel corso del terzo capitolo questa soluzione verrà analizzata in ogni suo aspetto.
- **Reverse Factoring "Evoluto":** è una versione aggiornata e sviluppata del Reverse Factoring "tradizionale". In questo caso si raccolgono e gestiscono un cospicuo numero di informazioni, motivo per cui si rende necessaria una piattaforma tecnologica che possa gestirle. Le maggiori informazioni operative permettono di ridurre il rischio connesso all'erogazione del credito con conseguente abbassamento dei costi del finanziamento.
- **Camera di Compensazione:** rappresenta un ulteriore sviluppo e ampliamento del Reverse Factoring. In questa soluzione un Istituto finanziario, direttamente o indirettamente tramite un attore terzo, agisce quale "garante" per il transato generato dai rapporti commerciali complessivi di tutto l'insieme delle aziende. Questo soggetto, detto la "camera", deve avere una visuale completa sul consolidato delle transazioni Intercompany e compensa i flussi finanziari relativi ai pagamenti differiti nel tempo, operando da polmone di disaccoppiamento dei pagamenti in modo da bilanciarli. Questo contesto risulta molto articolato e complesso per cui può essere gestito solo con l'utilizzo di una piattaforma elettronica per lo scambio di informazioni.
- **Anticipo fattura extrabancario:** è un'evoluzione del tradizionale strumento dell'Anticipo Fattura. Come anche negli altri casi di strumenti innovativi anche L'Anticipo Fattura extrabancario necessita anch'esso di una gestione dati su piattaforma elettronica, normalmente in cloud. Con questo strumento finanziario si dà la possibilità a soggetti esterni alle banche e con capitali disponibili di investire acquistando fatture e ricevendo in cambio un interesse. Ciò avviene attraverso una

piattaforma online di market place. Lo strumento richiede che le fatture siano caricate su una piattaforma online, dove si innesca un vero e proprio meccanismo di asta tra diversi possibili acquirenti. La piattaforma viene gestita da un attore che non fornisce il capitale, ma offre le garanzie necessarie effettuando egli stesso la quotazione e la valutazione dell'idoneità delle società che caricano le proprie fatture sulla piattaforma, e anche degli investitori che mirano ad accedere alle aste.

Quando la fattura viene pagata da parte del cliente, l'azienda creditrice che aveva caricato la fattura nel marketplace procede con il rimborso della stessa ai terzi che l'avevano anticipata. Nel rimborso va inclusa una *fee*<sup>22</sup> variabile dovuta e calcolata mediante lo storico cioè in base agli esiti positivi dei precedenti eventi avvenuti sulla piattaforma, *track record*, ed anche in base alle prestazioni finanziarie pattuite tra i contraenti.

### 1.5.3 Soluzioni “collaborative”

Le soluzioni comprese nella categoria delle “collaborative” riguardano modelli di gestione della Supply Chain già conosciuti da diversi anni e rielaborati in ottica Supply Chain Finance. Questi modelli vengono utilizzati per garantire l'affidabilità finanziaria dell'intera catena. Di seguito sono esposti i tre strumenti principali:

- **Vendor Managed Inventory (VMI):** è chiamato anche “supplier-managed inventory”, ed è un modello secondo il quale la gestione delle giacenze di determinati prodotti presso il magazzino del cliente viene eseguita e diretta dal fornitore. Il cliente stabilisce i parametri del servizio, il livello delle scorte poi è il fornitore a stabilire le strategie e i metodi dei rifornimenti. Tenendo conto dei vincoli di livello del servizio richiesto dal cliente e di spazio, il fornitore stabilisce egli stesso le politiche di rifornimenti e la gestione delle scorte di ogni prodotto, senza aspettare gli ordini da parte del cliente. Adotta una strategia volta a soddisfare le richieste del cliente, ma stabilisce autonomamente come gestire le scorte. Questo scenario facilita la condivisione delle informazioni e anche la collaborazione tra i diversi attori della SC. Sia il fornitore che il cliente grazie a questa condivisione dei dati e collaborazione sul campo riescono a ottimizzare le scorte e quindi di conseguenza anche il capitale circolante.

---

<sup>22</sup> Fee = onere che il fornitore di un servizio deve ricevere dal beneficiario per la prestazione del servizio stesso

- **Consignment Stock:** questo modello già conosciuto da tempo è un tipo di collaborazione tra fornitore e cliente dove il fornitore nei suoi magazzini mette a disposizione del cliente degli spazi i cui stoccare la merce che il cliente acquista. La principale differenza rispetto al Vendor Managed Inventory è che la proprietà della merce, con i rischi connessi, rimane in capo al fornitore, la merce passerà di proprietà al cliente al momento della spedizione e conseguente vendita. Questa pratica riduce il capitale circolante del cliente attraverso l'abbassamento del livello di scorte del cliente. Per il buon funzionamento del modello è necessaria un'elevata e frequente condivisione delle informazioni sui fabbisogni e consumi del cliente.
- **Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (CPFR):** quest'ultimo modello è quello che forse più degli altri richiede collaborazione e condivisione delle informazioni perché si tratta di una sorta di gestione congiunta dell'intera catena. Piani previsionali della domanda, politiche di gestione delle scorte, piani di produzione e approvvigionamento vengono stabiliti e condivisi insieme dagli attori della SC. La strategia unitaria del livello di scorte e la pianificazione congiunta delle attività permette di ottimizzare la gestione del capitale circolante operativo dell'intera catena. Ovviamente il modello CPFR richiede un elevato grado di informatizzazione, il ricorso a piattaforme elettroniche che consentano la gestione dell'elevata mole di informazioni e permetta ai diversi attori della SC di interfacciarsi con strumenti di analisi e di gestione condivisi.

## CAPITOLO II

### 2. Reverse Factoring: potenziale soluzione “tradizionale” di successo per una PMI<sup>23</sup>

Da quanto analizzato nel capitolo precedente emerge che la soluzione dell’anticipo fattura è quella a cui si ricorre di più in Italia. Approfondendo l’analisi sulle fonti di liquidità disponibili, si arriva invece a individuare le soluzioni SCF come quelle che consentirebbero un più semplice ed economico accesso a fondi liquidi da parte di tutti i soggetti della SC con conseguenti vantaggi competitivi per gli stessi.

Il punto cardine su cui si basano gli strumenti di SCF è il merito creditizio e il vantaggio sostanziale è che l’intera SC può beneficiare del più elevato merito creditizio proprio dell’azienda più “virtuosa” della filiera. Si verifica una sorta di contagio virtuoso del merito creditizio dall’azienda più affidabile alle altre aziende partner, con il risultato che tutta la SC beneficia di questo vantaggio competitivo che si propaga su tutta la filiera.

Tra le soluzioni SCF c’è il Reverse Factoring. Al fine di favorire la cessione delle fatture dei propri fornitori, un cliente “virtuoso” intraprende una collaborazione con un Istituto di Credito (Factor). La procedura è quindi attivata da parte del cliente, è però il fornitore ad avvantaggiarsi in particolare dei minori interessi e della rapidità nell’ottenimento di liquidità, grazie al miglior merito creditizio del cliente. Appena ottenuta l’accettazione della merce il fornitore potrà ottenere l’incasso delle fatture e inoltre tanto più sarà elevato il merito creditizio del cliente rispetto al suo tanto più sarà conveniente per il fornitore la cessione delle fatture. Il cliente dal canto suo potrà ottenere vantaggi dal fornitore e dal Factor in termini di sconti e dilazioni.

In Italia il Reverse Factoring sta prendendo sempre più campo. A volte è chiamato credito di filiera in quanto agevola la filiera produttiva. Un gruppo di imprese si finanzia facendo leva sul merito creditizio della capo filiera e così facendo si ottengono benefici economici per tutta la filiera e si rinsaldano i rapporti all’interno del gruppo di imprese.

Una partnership fra l’impresa capofila e il Factor permette di mettere a disposizione risorse finanziarie preziose per l’intera catena, spesso formata di piccole e medie aziende, a costi contenuti rispetto a quelli che si sarebbero potuti ottenere in assenza di accordi.

In questo modo l’azienda capofila riesce a garantire una stabilità finanziaria a tutta la filiera e al tempo stesso una fidelizzazione dei rapporti con i fornitori.

---

<sup>23</sup> PMI = Piccola-Media Impresa

Considerato che il tempo di incasso dei crediti sul mercato italiano è di circa 85 giorni contro una media mondiale di 64 giorni, secondo i calcoli di Euler Hermes<sup>24</sup>, uno dei leader mondiali nell'assicurazione dei crediti, l'approccio al Reverse Factoring costituisce un importante polmone di finanziamento.

### 2.1 Reverse Factoring: Cos'è e come funziona

Il "classico" accordo di Factoring prevede che un'azienda possa cedere i crediti commerciali verso i propri clienti a un operatore finanziario (Factor), che ne assume la titolarità e ne anticipa l'importo all'impresa cedente, debitamente scontato a determinati tassi di interesse.

Il punto nodale dell'operazione è la «cessione del credito». Spesso le grandi aziende, i gruppi industriali hanno una società di Factoring al loro interno, cosicché quando nasce il debito verso un fornitore questo viene immediatamente trasferito al Factor, che gestisce e regola i debiti della consociata e si occupa delle transazioni finanziarie con il fornitore, a condizioni concordate. Questa tipologia di operazione rovesciata rispetto al Factoring "classico" non cambia la struttura del processo e la funzione del contratto.

Con il Reverse Factoring o Factoring Indiretto l'azienda principale organizza un servizio per i suoi partner fornitori, un servizio di smobilizzo agevolato dei crediti, il procedimento risulta inverso rispetto a quello classico, ma rientra sempre nelle operazioni di Factoring. Nel Reverse Factoring il punto nodale è la gestione del credito/debito e la cessione del credito è solo strumentale all'attività principale. Il quadro strategico in cui va inquadrata la decisione di adottare questa soluzione è quello sulla composizione e il volume di investimenti e in particolare di quelli in capitale circolante, la pianificazione e controllo, le politiche commerciali e le politiche di credito partecipano e convergono sulle scelte di gestione dell'impresa, servono competenze e capacità specifiche spesso riunite nella figura del credit management<sup>25</sup>, spesso non presente in piccole e medie realtà.

L'azienda cliente, sia che possa contare su una società interna al gruppo industriale sia che debba rivolgersi a terzi, è tenuta a un continuo scambio di dati e informazioni con le altre parti del processo, è necessario che tutte le parti in causa siano sempre aggiornate e allineate sul processo, approvvigionamenti, consegne, approvazioni, stato dei crediti e

---

<sup>24</sup> Per un maggiore approfondimento: [https://www.eulerhermes.com/en\\_global.html](https://www.eulerhermes.com/en_global.html)

<sup>25</sup> Credit Management = processo di concessione del credito, impostazione dei termini su cui questo è concesso, recupero di tale credito e garanzia di conformità con la policy creditizia dell'Azienda. L'obiettivo di una banca o società che si occupa di gestire crediti è migliorare i ricavi e i profitti facilitando le vendite e riducendo i rischi finanziari.

quant'altro. Pertanto, è un requisito fondamentale dotarsi di strumenti e procedure gestionali idonee a gestire i notevoli flussi di scambio di informazioni.

Il target a cui è rivolto il Reverse Factoring è formato da grandi e solide aziende con un parco fornitori frazionato, che avvertono il bisogno di assistenza per una gestione integrata e completa del portafoglio debiti di fornitura con ottenimento di vantaggi tangibili, quali-quantitativi sull'intera filiera della SC.

Il processo si innesca dal momento in cui l'azienda cliente ricorre al Factor per cedere i crediti commerciali vantati dai fornitori nei suoi confronti, il Factor determina e rende disponibile alla società un plafond di fido debitore<sup>26</sup> a cui attingeranno i fornitori, pro solvendo e/o pro soluto<sup>27</sup>, a seconda di chi si assume il rischio del credito.

Anche nel Factoring Reverse, come in quello classico, la condizione pro solvendo lascia il rischio di insolvenza in capo al cedente, mentre la condizione pro soluto implica che il Factor, a fronte di un adeguato compenso, assuma su di sé il rischio del mancato incasso, garantendo al cedente l'incasso del credito.

Nella norma si stipula un accordo quadro di Reverse Factoring tra cedente e Factor, i fornitori, in quanto soggetti in causa, sono tenuti a sottoscrivere l'accordo quadro alle condizioni prestabilite.

Dietro accettazione del debitore si può procedere all'anticipo degli importi dalla società di Factoring al creditore, in misura proporzionale ai crediti ceduti, la restante parte verrà erogata al netto di commissioni e interessi a riscossione avvenuta.

È normale che il fornitore sostenga dei costi per il servizio di anticipazione delle somme, solitamente si tratta di costi commisurati a quelli che avrebbe dovuto comunque sostenere con altre opzioni per finanziarsi.

Ci sono diverse scelte alternative per procedere con l'operazione:

- con o senza finanziamento;
- con o senza garanzia;

---

<sup>26</sup> Plafond di fido debitore = l'impiego finanziario che si ha a disposizione a una certa data su un prodotto finanziario, cioè il limite massimo di fido bancario, di scoperto di cassa.

<sup>27</sup> Cessione del credito pro soluto: il cedente trasferisce il proprio diritto al cessionario, liberandosi dalla responsabilità di un'eventuale inadempienza del debitore. Una volta confermata l'esistenza del credito e la mancanza di cause di nullità, annullabilità o altri vizi che possano far venir meno il credito, il cedente perde completamente la titolarità del diritto ed ogni responsabilità annessa;  
Cessione del credito pro solvendo: il cedente deve garantire l'esistenza del credito ma anche la solvenza del debitore, e se il debitore non provvede al pagamento, il cessionario ha diritto di rivalersi sul cedente

- con riconoscimento scritto della «Lettera d’Inizio Rapporto» (L.I.R.) da parte del debitore ceduto;
- con riconoscimento scritto delle singole cessioni da parte del debitore ceduto.

Prima di erogare anticipi sui crediti ceduti, generalmente i fornitori sono sottoposti ad una approfondita valutazione sull’«affidabilità bancaria». L’azienda convenzionata è tenuta alla collaborazione, allo scambio di informazioni, con il proposito di arrivare ad esaudire le richieste finanziarie di gran parte dei fornitori, rafforzando i rapporti e tenendo ben presente la reciproca tutela dei rischi di insolvenza.

L’azienda che intende ricorrere a questa soluzione è tenuta a fornire dei documenti indispensabili, partendo dalla lista dei fornitori agli ultimi due bilanci degli stessi, l’atto costitutivo e lo statuto, una visura camerale e l’attestazione di regolarità fiscale.

Nella figura 6 è raffigurato il processo di Reverse Factoring, i diversi soggetti e le relative attività.

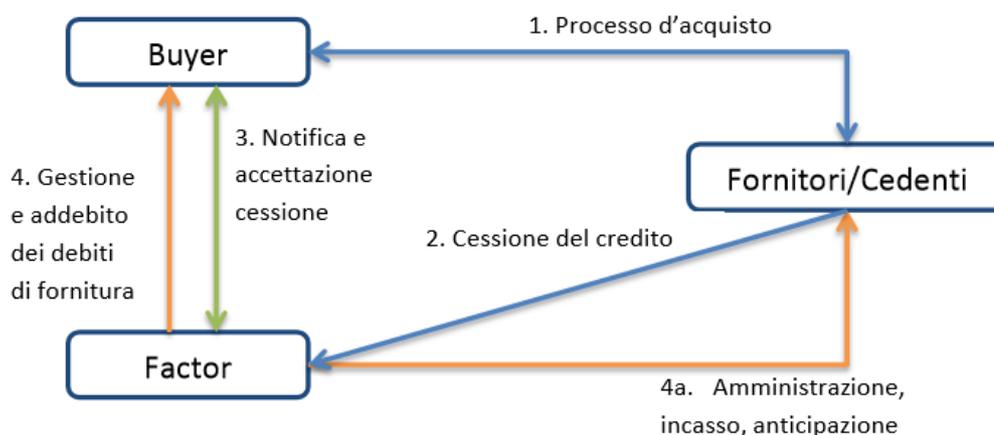


Figura 6: Processo di Reverse Factoring<sup>28</sup> (Calini)

## 2.2 Storia del Reverse Factoring

In Italia i primi strumenti di Reverse Factoring nascono negli anni 90 come risposta ad esigenze domestiche del mercato dell’auto. Successivamente, con la globalizzazione, la diffusione di questi strumenti ha subito una forte accelerazione dovuta al fatto che le aziende si sono spinte a rifornirsi sui mercati internazionali, con il risultato di avere fornitori ovunque nel mondo. In particolare, due fattori hanno aiutato lo sviluppo degli strumenti di Reverse Factoring; il primo e principale è senz’altro l’evoluzione delle

<sup>28</sup> Fonte: Calini, E., 2009. Il Reverse Factoring: l’importanza della relazione. Strategie & Procurement.

piattaforme tecnologiche in grado di connettere le varie parti della SC sparse nel mondo. L'utilizzo di piattaforme elettroniche più performanti e soprattutto a costi sempre decrescenti ha favorito la loro diffusione nel tempo, ora più che mai la tecnologia sta mostrando il suo grande potenziale in termini di opportunità offerte a supporto della gestione delle attività. L'altro elemento di spinta allo sviluppo del Reverse Factoring è la maggiore difficoltà riscontrata, in particolare dalla piccola e media impresa, nell'approvvigionamento di finanziamenti tradizionali. La difficile situazione economico-finanziaria fa sì che il mercato dei capitali si presenti più rischioso e con oneri finanziari più elevati. Condizione che rende ancora più appetibili gli strumenti di Reverse Factoring. Con l'automatizzazione dell'intero processo d'acquisto, attraverso piattaforme elettroniche sempre più evolute, si arriva all'integrazione e piena visibilità di tutte le diverse parti della Financial Supply Chain raggiungendo gli obiettivi di ottimizzazione del processo.

### 2.3 Il Factoring in Italia: caratteristiche ed evoluzione

Il Reverse Factoring fa parte della categoria degli strumenti di Factoring. In generale il Factoring è un contratto attraverso il quale i crediti commerciali, non ancora scaduti, vengono trasferiti, da un'impresa, da un ente pubblico o privato che sia, a un operatore qualificato, appunto il Factor, solitamente una banca o un intermediario finanziario. Il contratto di Factoring nasce e si sviluppa nel XIX secolo negli Stati Uniti e solo intorno agli anni '60 del XX secolo approda nel Regno Unito espandendosi poi in tutta Europa. La fondazione della prima società in Italia rivolta specificamente alla gestione e finanziamento dei crediti commerciali delle aziende avviene nel 1965, la società era la International Factors Italia S.p.A., a partire da questa data altre società sono nate e cresciute nel settore del Factoring in Italia. In particolare, lo sviluppo del Factoring italiano ha conosciuto un periodo di crescita improvvisa negli anni '80. Un'esplosione di masse gestite, di volumi intermediati, che lo ha portato al top delle classifiche mondiali. Negli ultimi vent'anni la crescita è sempre proseguita, pur se più linearmente, confermando la posizione del Factoring italiano ai vertici del ranking mondiale. Sicuramente in Italia l'ampio utilizzo delle dilazioni di pagamento, con conseguenti grandi volumi di crediti commerciali per le aziende, ha favorito il diffondersi del Factoring.

In Italia ci sono due generi di Factoring, uno di tipo tradizionale e uno cosiddetto captive. In quello tradizionale sono gli intermediari finanziari indipendenti, o facenti capo a noti gruppi bancari, ad offrire i servizi finanziari di Factoring alle aziende. Nell'altro genere di tipo captive, sono i gruppi industriali che al loro interno costituiscono appositamente delle società per usufruire pienamente di tutti i benefici che l'adozione del Factoring può portare all'ottimizzazione del processo e in termini di sinergie tra clienti e fornitori.

Il Factoring è un rapporto continuativo, modulato e parametrizzato su specifiche esigenze, di un'impresa che diviene il cedente dei crediti e un intermediario finanziario che consiste nel Factor. La cessione può riguardare una parte o la totalità di un portafoglio crediti commerciali dell'azienda e il Factor offre servizi finanziari personalizzati in base alle caratteristiche e alle necessità della specifica impresa. Normalmente l'offerta di servizi finanziari concerne:

- Protezione dal rischio di credito;
- Anticipazione di una parte del corrispettivo dei crediti ceduti;
- Gestione ed incasso dei crediti;

La protezione dal rischio di credito ha come obiettivo l'incasso e il buon fine dei crediti ceduti al Factor, L'azienda usufruendo di questo servizio alleggerisce il rischio del credito connesso alla dilazione di pagamento, affidandosi a professionisti del settore, la prestazione di solito include anche il servizio di valutazione finanziaria dei propri debitori.

L'anticipazione di una parte del corrispettivo dei crediti ceduti, parte che mediamente si aggira intorno all'ottanta per cento, costituisce una forma di finanziamento da parte di una fonte di liquidità aggiuntiva, che permette all'azienda di gestire in modo migliore i propri flussi finanziari, ottenendo così più ampi margini per il finanziamento dello sviluppo delle vendite. Il ricorso a questo servizio facilita la pianificazione finanziaria che ha come obiettivo l'ottimizzazione del budget finanziario.

La gestione e incasso dei crediti è l'elemento caratterizzante del Factoring. Le aziende hanno il vantaggio di interfacciarsi con un solo soggetto, il Factor che è un operatore specializzato nel credito, anziché far fronte a una pluralità di soggetti e questo aspetto da un lato facilita il processo di gestione del credito e dell'altro permette all'azienda di concentrarsi su temi più specifici del proprio core business.

### 2.3.1 Le soluzioni offerte

Per soddisfare le diverse esigenze di mercato in Italia si sono sviluppate varie tipologie di Factoring di seguito esposte:

- Recourse Factoring;
- Factoring pro soluto;
- Acquisto a titolo definitivo;
- Acquisto sotto il valore nominale;
- Maturity Factoring;
- Reverse Factoring.

Il Recourse Factoring è il Factoring “pro solvendo” dove il Factor gestisce i crediti ceduti ed eventualmente li anticipa, salvo buon fine, all’azienda cedente. In questo caso il rischio di insolvenza del debitore resta comunque in carico al cliente cedente.

Nel Factoring “pro soluto” il Factor garantisce l’incasso e il buon fine dei crediti ceduti, di fatto li gestisce e ne anticipa eventualmente una parte. È uno strumento con il quale il Factor normalmente stabilisce, nell’ambito di un contratto globale di Factoring, un tetto massimo di finanziamento erogabile al cliente e gli accorda quindi un “plafond” pro soluto rotativo. La gestione dei crediti rimane sempre nella sfera di competenza del Factor.

L’acquisto a titolo definitivo si delinea come un particolare tipo di Factoring “pro soluto”, qui la cessione avviene tipicamente in via occasionale<sup>29</sup> e il Factor versa anticipatamente, rispetto alle scadenze originarie dei crediti, il valore nominale del credito al netto degli interessi calcolati sulla base della durata attesa del credito e delle commissioni eventuali che remunerano l’attività stessa del Factor. Qualora i crediti ceduti fossero deteriorati, con riferimento al merito creditizio del debitore ceduto, l’operazione avviene a un prezzo notevolmente più basso rispetto al valore nominale dei crediti ceduti e si configura come “acquisto sotto il valore nominale”.

Il Maturity Factoring è una particolare tipologia di servizio per cui il pagamento del corrispettivo avviene a una data prestabilita e concordata tra le parti. Ciò permette all’azienda di pianificare la gestione di tesoreria sulla base di flussi affidabili sia in entrata

---

<sup>29</sup> In un rapporto di Factoring “tradizionale”, le parti generalmente concordano una cessione continuativa e rotativa dei crediti commerciali, che il Factor gestisce, anticipa e garantisce “in monte”, ovvero sulla base dell’intero ammontare del valore dei crediti ceduti e non del valore delle singole fatture.

e che in uscita e raggiungere più elevati standard di efficienza nella gestione finanziaria. In Italia questo tipo di servizio finanziario negli ultimi anni si è particolarmente evoluto e diffuso.

Infine, c'è il Reverse Factoring che è la soluzione più approfondita in questo capitolo. Si tratta di una tipologia di Factoring particolarmente orientata ai cosiddetti “grandi debitori”, ovvero a quelle medie-grandi imprese che per dimensioni della struttura e per genere di attività svolta, si raffrontano con un gran numero di controparti. In questo caso con l'intervento del Factor il debitore ha il vantaggio di rapportarsi a un unico soggetto che è appunto il Factor che gestisce i flussi in uscita dell'impresa. Il Factor solitamente concede all'azienda ulteriori dilazioni di pagamento e offre ai fornitori una serie di servizi finanziari fra i quali anche quelli sopra esposti.

Il Reverse Factoring offre ai debitori servizi particolarmente apprezzati quando l'azienda opera sul mercato internazionale. Il Factor è in grado di gestire al meglio e più facilmente i debitori esteri, è un operatore specializzato ed ha quindi le caratteristiche, le qualità necessarie e gli strumenti per fare una valutazione professionale del debitore, cosa che spesso, in particolare le piccole e medie aziende al loro interno non posseggono. Il buon fine del credito è quindi in generale maggiormente garantito e il rischio implicito nelle transazioni internazionali viene ridotto.

La Banca d'Italia segnala come in Italia lo sviluppo del Factoring sia per lo più legato a fattori strutturali del sistema produttivo industriale piuttosto che a reali esigenze di aggiungere fonti di finanziamento, utili a finanziare lo sviluppo di nuovi prodotti o gestire momentanee richieste eccedenti di produzione. Il Factoring italiano risulta molto meno connesso al ciclo economico rispetto agli altri paesi europei.

Sempre Banca d'Italia in uno studio su un campione di paesi europei quali Francia, Germania, Italia e Regno Unito, pone in relazione il loro volume di attività di Factoring con il proprio Prodotto Interno Lordo. Le stime condotte sul campione di paesi mostrano come il tasso di crescita del Factoring (turnover) dipende mediamente dal tasso di variazione del Pil (contemporaneo e ritardato di due periodi). Nel caso della Gran Bretagna l'effetto del tasso medio di variazione del Pil sul turnover del Factoring è fortemente elevato e molto significativo, in Italia tale effetto è limitato e la capacità esplicativa della regressione è bassa. In una posizione intermedia si collocano Francia e Germania. I risultati dello studio indicano quindi che mentre la componente ciclica negli

altri paesi rappresenta il fattore più influente, in Italia è la componente strutturale che caratterizza il Factoring.

Si deve considerare che il Factoring si è diffuso nei vari paesi europei in maniera diversa: in Gran Bretagna, per esempio la cessione dei crediti ha sostanzialmente una valenza finanziaria e viene adottata tipicamente senza darne notifica al debitore (e pertanto senza gestione da parte del Factor) e pro solvendo, ossia senza garanzia del buon fine, adeguandosi alle richieste prettamente finanziarie delle piccole e medie imprese inglesi. Invece in Germania, il mercato è pressoché totalmente pro soluto, per soddisfare le esigenze delle grandi imprese esportatrici tedesche. Quindi mentre nel Regno Unito e in Germania i mercati del Factoring possono essere definiti “paradigmatici”, in una posizione intermedia si pone il settore del Factoring in Italia dove è preponderante la componente notificata al debitore che viene gestita dal Factor rispetto alla componente *not notification* (che è comunque in crescita), mentre il pro soluto copre circa i due terzi del turnover totale.

Risulta chiaro come in Italia le aziende che correttamente usufruiscono dei servizi di Factoring possono beneficiare di notevoli effetti positivi sui propri equilibri economici, finanziari e patrimoniali a seguito della maggiore disponibilità finanziaria e di soluzioni organizzative e amministrative strutturali che il ricorso al Factoring permette di realizzare.

Per meglio comprendere lo specifico caso italiano, è necessario considerare le motivazioni che spingono le imprese italiane a ricorrere al Factoring ed in particolare esaminare i benefici che tale strumento può portare alle aziende che lo utilizzano in maniera corretta, oltre naturalmente ad approfondire le caratteristiche finanziarie ed organizzative del fornitore che cede i propri crediti.

### 2.3.2 L'ascesa del Reverse Factoring in Italia

Dando uno sguardo ai dati dell'Osservatorio Supply Chain Finance del Politecnico di Milano relativi all'anno 2018, questi ci mostrano come il mercato mondiale del Factoring sia in continua crescita. In particolare, i dati mostrano una crescita sostenuta a livello globale, con l'Europa e l'Italia che crescono più della media. Mentre la percentuale di crescita annuale del Factoring a livello mondiale ammonta a poco più del 5%, in Europa questa soluzione è cresciuta nel 2018 del 10,9% rispetto all'anno precedente, e in Italia

questa percentuale arriva al 14%. Questi numeri affermano sempre la tesi che l'Italia è uno dei principali mercati potenziali per le soluzioni di SCF. Se infatti andiamo ad analizzare nel dettaglio il mercato potenziale e servito del Supply Chain Finance in Italia, notiamo come il Reverse Factoring nel 2018 ammonti a 4 miliardi di €, che rappresenta lo 0,8% dell'intero mercato potenziale<sup>30</sup>. Seppur questi numeri continuino a testimoniare la grandezza del mercato non ancora servito (383 mld €, pari al 72% del mercato potenziale), il Reverse Factoring ha subito in questi ultimi anni una forte crescita. Rispetto all'anno 2016, infatti, questa soluzione è aumentata del 33%, una percentuale discretamente significativa anche se paragonata alla crescita delle due soluzioni principali presenti in Italia: Anticipo Fattura (+5,3% sul 2016) e Factoring (+0,5% sul 2016). Nella Tabella 3 che segue viene raffigurato il mercato italiano del Factoring nel 2018, che, posto in paragone con l'anno precedente, mostra un altro anno di solida crescita in termini di turnover<sup>31</sup>, outstanding<sup>32</sup> e anticipazioni erogate. Significativa la crescita annua del fatturato per la soluzione Reverse Factoring: +36,22% rispetto al 2017.

	2018	2017	% sul totale	%Gr yoy
Total Turnover	240.038.627	221.597.438	100,00%	8,32%
Pro solvendo	58.784.323	57.659.684	24,49%	1,95%
Pro soluto	126.847.968	128.791.626	52,84%	-1,51%
Acquisti a titolo definitivo e altri acquisti	54.406.336	35.146.128	22,67%	54,80%
di cui:				
Not notification	100.943.316	84.464.661	42,05%	19,51%
Maturity factoring	48.202.906	49.205.929	20,08%	-2,04%
Reverse factoring (supply chain finance)	21.656.440	15.898.544	9,02%	36,22%
International factoring	56.110.013	55.655.789	23,38%	0,82%

Tabella 3: Il mercato italiano del Factoring nel 2018<sup>33</sup> (<https://assifact.it/credifact/dati-e-statistiche/il-mercato-del-factoring-in-italia/>)

<sup>30</sup> Fonte: Osservatorio Supply Chain Finance – Politecnico di Milano

<sup>31</sup> Turnover = Fatturato

<sup>32</sup> Outstanding = ammontare dei crediti residui che vanno ancora incassati

<sup>33</sup> Fonte: Assifact: <https://assifact.it/credifact/dati-e-statistiche/il-mercato-del-factoring-in-italia/>

Se spostiamo l'analisi confrontando i dati del mercato italiano con quelli Europei, ci accorgiamo che il mercato italiano del Factoring è uno dei più grandi al mondo. Questa frase, che può destare stupore, deriva dal dato che risulta rapportando il fatturato del Factoring in ciascun paese Europeo con il PIL. In Italia questo rapporto oscilla attorno al 13%<sup>34</sup>. La penetrazione del Factoring sul PIL è abbondantemente al di sopra della media EU (10,5%), evidenziando così un contributo significativo del Factoring sull'economia italiana.

In seguito, viene riportata la Figura 7 che rappresenta l'ascesa del Reverse Factoring in Italia. Questa soluzione non è nuova per le imprese italiane, ma la crescita degli ultimi anni è stata sorprendente.

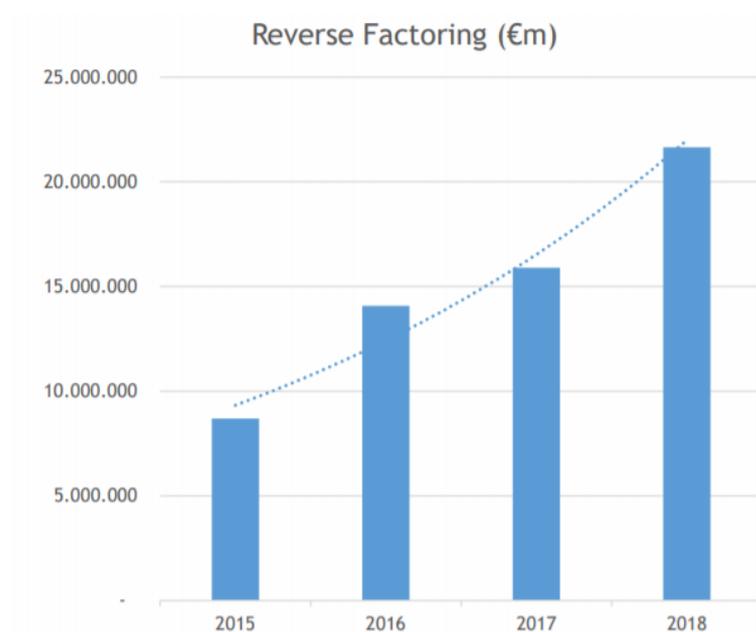


Figura 7: L'ascesa del Reverse Factoring in Italia<sup>35</sup> (Fonte: Federico Caniato e Luca Gelsomino)

Il Reverse Factoring è attualmente dove si trova la crescita del mercato. L'accelerazione rappresentata su questa figura è dovuta anche allo sviluppo di piattaforme digitali e alla diffusione di un "mindset" orientato alla SCF nelle imprese.

<sup>34</sup> Fonte: Assifact: <https://assifact.it/credifact/dati-e-statistiche/il-mercato-del-factoring-in-italia/>

<sup>35</sup> Fonte: Federico Caniato e Luca Gelsomino, *Credito e filiera. Tante opportunità: chi è pronto a coglierle?*, Osservatorio Supply Chain Finance, marzo 2016

## 2.4 Vantaggi e criticità

L'adozione del Reverse Factoring presenta degli aspetti positivi, ma anche alcune problematiche. Nei paragrafi che seguono si analizzano vantaggi e criticità del ricorso al Reverse Factoring.

### 2.4.1 Vantaggi

Nella Tabella 4, che segue, sono distintamente classificati per categoria di soggetti i vantaggi che si possono ottenere dall'adozione del Reverse Factoring. Successivamente gli stessi vantaggi sono analizzati e approfonditi.

<b>FORNITORI</b>	<b>BUYER</b>	<b>FACTOR</b>
✓ Possibilità di accesso al credito e ad un minore costo	✓ Base fornitori più stabile	✓ Ottimizzazione del capitale assorbito
✓ Possibilità di anticipare gli incassi	✓ Possibilità di ritardare i pagamenti	✓ Opportunità cross selling
✓ Riduzione del NWC	✓ Semplificazione nella gestione dei debiti commerciali	✓ Più informazioni sui clienti
✓ Incremento liquidità		✓ Raggiungimento economie di scala

Tabella 4 Benefici del Reverse Factoring (personale M. e.)<sup>36</sup>

Partendo dalla prima categoria di soggetti, i fornitori, il Reverse Factoring assicura loro in primo luogo il miglioramento dell'indicatore finanziario DSO (Days Sales Outstanding) e cioè la riduzione dei tempi d'incasso con conseguente aumento della liquidità disponibile. Ciò nonostante il vantaggio più rilevante per questa categoria è quello di poter usufruire del rating del Buyer, che normalmente è una grande azienda molto affidabile e quindi con un ottimo rating. Il fornitore avvalendosi della condivisione con l'azienda Buyer di un rating migliore, riesce ad ottenere maggiori finanziamenti a un costo minore. Generalmente i fornitori a più alto rischio, rispetto al Buyer, riescono a migliorare la loro posizione finanziaria evitando il ricorso al pro-solvendo.

Quindi il Reverse Factoring si delinea anche come canale di accesso facilitato al credito da parte dei fornitori che in altro modo non potrebbero ricorrere a fonti esterne di finanziamento, ma disporrebbero solo di risorse interne, credito concesso dai loro fornitori e comunque sia di minori approvvigionamenti di capitale rispetto a quelli potenzialmente disponibili sulla base di una valutazione finanziaria in condivisione con la grande azienda Buyer.

<sup>36</sup> Fonte: mia elaborazione personale

I precedenti vantaggi si trasmettono a cascata in maggiori benefici per il Buyer. Migliora la qualità delle relazioni con i propri fornitori, si consolidano i rapporti e aumenta la disponibilità a collaborare, a trovare soluzioni condivise. Attraverso questi benefici il Buyer riduce il rischio dell'intera SC senza ripercussioni negative a livello economico finanziario, senza peggiorare il proprio merito creditizio.

Il Buyer dal canto suo, grazie all'intermediazione del Factor, può beneficiare di pagamenti posticipati rispetto alle scadenze delle fatture senza gravare sulla posizione finanziaria dei suoi fornitori. Oppure in alternativa può ottenere dai suoi stessi fornitori allungamenti nei termini di pagamento, confidando sui notevoli benefici di cui gli stessi possono usufruire, vantaggi derivanti principalmente dalla riduzione dei tassi d'interesse. Per il Buyer l'estensione nei termini di pagamento rappresenta una riduzione del costo del finanziamento.

Infine, c'è da considerare e da non sottovalutare, la semplificazione nella gestione dei propri debiti come conseguenza dell'esternalizzazione del servizio al Factor.

Il Factor, l'Istituto finanziario, nel Factoring deve gestire e valutare un gran numero di Buyer, mentre nel Reverse Factoring ha il vantaggio di operare con una sola azienda debitrice, sua diretta cliente, di cui dispone molte informazioni dettagliate e con un merito creditizio elevato. Anche per il Factor c'è una riduzione di costi legati alla raccolta e monitoraggio dei dati, al rischio del credito che grazie al più elevato merito creditizio riduce le probabilità di default dell'azienda debitrice.

L'Istituto finanziario per effetto della riduzione del rischio può ottimizzare il capitale economico assorbito dagli impieghi sotto forma di riserve patrimoniali in accordo con le linee guida presentate in Basilea 2<sup>37</sup>.

Nel caso in cui il Factor sia una sussidiaria di una banca, il Reverse Factoring consente di ottenere cospicui vantaggi potenziali operativi, come l'opportunità di sviluppare relazioni con le piccole e medie imprese clienti del Buyer, possibilità di fare cross selling<sup>38</sup>, quali servizi di finanziamento di capitale fisso. Disporrà di informazioni utili a definire una storia del merito creditizio delle imprese clienti o potenziali clienti, grazie al vantaggio di poter accedere a informazioni utili sui flussi di cassa, sui crediti commerciali

---

<sup>37</sup> Per un maggiore approfondimento: <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/basileaii.htm>

<sup>38</sup> Cross selling = strategia di vendita consistente nel proporre al cliente che ha già acquistato un particolare prodotto o servizio anche l'acquisto di altri prodotti o servizi complementari.

e sulla rotazione di magazzino, costruire un data base che possa ridurre il rischio di eventuali e potenziali operazioni finanziarie.

Infine, l'utilizzo di piattaforme elettroniche automatizzate connesse a soluzioni di Reverse Factoring, facilita i legami tra i soggetti della SC, migliora l'efficienza del processo e anche l'efficacia riducendo i tempi di elaborazione delle pratiche.

#### 2.4.2 Criticità

Una delle maggiori criticità del Reverse Factoring è la difficoltà di sciogliere in anticipo i rapporti qualora se ne presentasse la necessità. Per questo motivo è comunque auspicabile agire sul consolidamento dei rapporti e sulla fiducia reciproca piuttosto che impegnarsi a facilitare l'interruzione dei rapporti.

Il Reverse Factoring deve essere uno strumento che avvicina gli attori della SC, rafforzando le relazioni tra le imprese a sostegno di una visione unitaria della filiera produttiva, che dà valore ai legami commerciali.

Uno dei principali limiti, del ricorso al Reverse Factoring e della sua diffusione, sta nella consistenza elevata dell'importo minimo dell'ordine, minimo un centinaio di migliaia di euro, il che restringe il parco fornitori con cui può essere adottata questa soluzione. Per piccoli importi di ordini, si stanno studiando attualmente soluzioni alternative, per arrivare ad ottenere benefici anche con altri fornitori con un minor turnover.

Altre criticità sono dovute alla tecnologia utilizzata. In modo particolare, con riferimento al Reverse Factoring elettronico, non risultano ancora disponibili degli standard prefissati che permettano lo scambio di dati tra piattaforme diverse. I fornitori sono così obbligati a utilizzare la piattaforma e a lavorare con il relativo Factor scelto dal Buyer. L'esigenza di passare alla digitalizzazione integrale dei documenti, che è una sfida per le imprese, può creare problemi nell'ambito del commercio internazionale poiché in diversi paesi le norme giuridiche e contabili non riconoscono valenza giuridica vincolante a fatture e altri documenti elettronici.

#### 2.5 Reverse Factoring “Evoluto”

Le prospettive future del Reverse Factoring e della SCF sicuramente passano attraverso l'applicazione delle nuove tecnologie. Le piattaforme online per l'acquisto dei crediti commerciali spalancano le porte a diversi scenari di mercato che sono riassunti nell'elenco che segue:

- Digitalizzazione e automazione;

- Riduzione dell'attività manuale e dei costi operativi;
- Aggressione di segmenti del mercato non raggiungibili dalle offerte tradizionali;
- Incremento dei margini operativi;
- Ampliamento della gamma dei servizi offerti.

L'utilizzo di piattaforme digitali nel Reverse Factoring aiuta molto lo scambio di informazioni sulle fatture. Il passaggio dal Factoring "tradizionale" al Factoring "digitale" offre tutta una serie di vantaggi, che va ad integrare l'offerta di servizi finanziari con il fine di incrementare il potenziale mercato e la marginalità. Per ciò si cerca di promuovere e facilitare questo passaggio.

Lo sviluppo effettivo e l'efficacia delle possibili soluzioni analizzate nei paragrafi precedenti, dipendono in gran parte dall'evoluzione del contesto normativo in cui devono operare. Quindi occorre in particolare che le Istituzioni stesse siano coinvolte in questa prospettiva del SCF, con il fine di incrementare la tutela legale riguardante gli eventi "digitali". Una semplificazione della stessa disciplina sulla cessione dei crediti potrebbe dare un nuovo impulso a questa trasformazione. Il suggerimento è quello di attuare manovre che abbiano il fine di eliminare il rischio di revocatoria, di ridurre la burocratizzazione per le cessioni di crediti verso la Pubblica Amministrazione (PA) e l'eliminazione del diritto di rifiuto della cessione per la PA.

#### 2.5.1 Definizione e meccanismo di funzionamento

Il Reverse Factoring "Evoluto" è il meccanismo attraverso il quale l'erogazione del credito avviene a costi contenuti grazie a maggiori informazioni disponibili e alla visibilità su numerosi stadi operativi del processo, che permettono di ridurre i rischi del credito per tutti i soggetti. Strumento essenziale è la piattaforma elettronica.

Il Reverse Factoring elettronico si basa su una piattaforma tecnologica condivisa su cui operano i soggetti coinvolti nella SC. Tale strumento permette di erogare e ricevere servizi on line e conseguentemente di ridurre i costi e di aumentare la sicurezza dei dati. Inizialmente il Buyer inserisce gli ordini al fornitore e successivamente il fornitore carica la consegna e la relativa fattura. A questo punto nel Reverse Factoring elettronico, il Buyer, utilizzando la piattaforma tecnologica, procede con l'approvazione o meno della fattura del fornitore. In questo modo sulla piattaforma condivisa le informazioni diventano subito disponibili per il Factor. Con il processo elettronico si potrebbe ulteriormente automatizzare anche la fase di accettazione abbassando il livello di

operatività richiesta. L'approvazione della fattura da parte del Buyer fa sì che al Factor sia garantito sia il pagamento dell'importo che la scadenza stabilita, corrispondenti alla fattura approvata.

Dal punto di vista del fornitore, egli può consultare sulla piattaforma l'approvazione delle fatture e selezionare quelle di cui ritiene opportuno anticipare l'incasso.

Il tasso di sconto applicato al fornitore dal Factor per anticipare l'incasso delle fatture sarà per il fornitore economicamente più conveniente del tasso basato sulla sua solvibilità perché sarà legato al miglior merito creditizio del Buyer. Tutto ciò è reso possibile per effetto della garanzia ricevuta sul pagamento della fattura da parte del Buyer attraverso l'accettazione della stessa fattura inserita sulla piattaforma. Quindi lo strumento del Reverse Factoring permette di superare, con la completa visibilità assicurata dalla piattaforma, le difficoltà dovute alle asimmetrie informative.

Mitigando ancora di più rispetto al Factoring tradizionale le incognite legate all'informazione asimmetrica tra i soggetti attori del processo, ed è possibile per il Factor finanziare i fornitori a tassi inferiori.

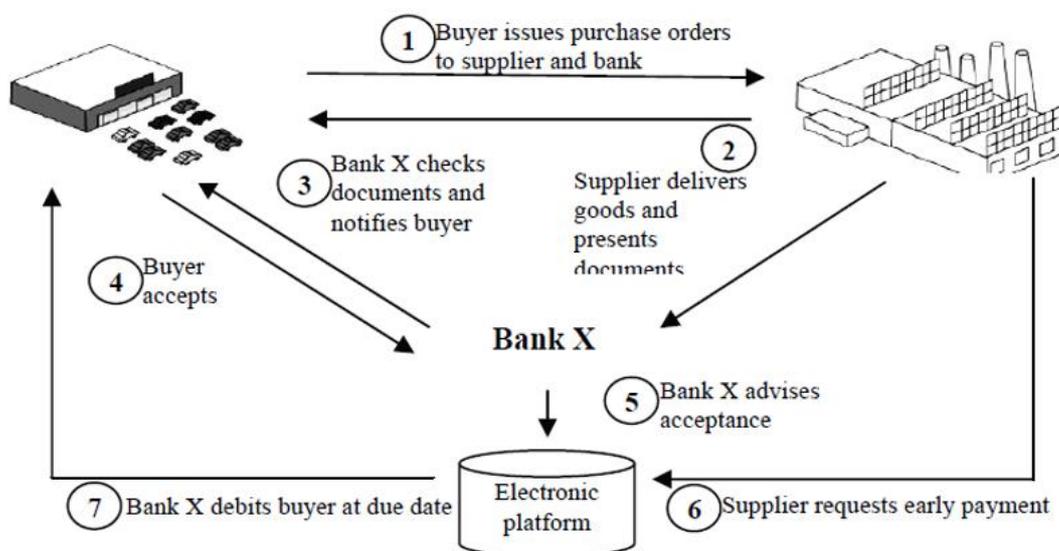


Figura 8: Processo di Reverse Factoring elettronico<sup>39</sup> (Popa)

Nella Figura 8 che illustra il Processo di Reverse Factoring elettronico si evidenzia come tutto il ciclo può essere scomposto in una sequenza di passaggi:

<sup>39</sup> Fonte: Popa, V., 2013. The Financial Supply Chain Management: a New Solution for Supply Chain Resilience

- 1) il Buyer emette l'ordine al fornitore e invia la notifica al Factor;
- 2) il fornitore effettua la spedizione e presenta i documenti al Factor;
- 3) il Factor controlla i documenti e notifica il Buyer;
- 4) il Buyer approva o rigetta;
- 5) il Factor notifica al fornitore l'accettazione del Buyer;
- 6) il fornitore richiede un anticipo del pagamento al Factor;
- 7) alla scadenza, il Factor addebita l'importo sul conto del Buyer.

## CAPITOLO III

### 3. Dynamic Discounting: la soluzione “innovativa” che genera valore ed efficienza per la filiera

L'economia italiana sta attraversando una fase di leggera ripresa dove non solo le vendite all'estero del made in Italy mostrano il segno positivo, ma anche le vendite interne evidenziano una ripresa dei consumi. In questa situazione di mercato che si va lentamente consolidando, ci sono però alcuni aspetti della nostra economia che indicano ancora i segni della crisi a cui il sistema Tradizionale, con particolare riferimento al sistema bancario, trova difficoltà a dare risposte concrete. Come già mostrato in precedenza, i dati esposti di seguito sull'analisi del credito erogato alle imprese, mettono in luce il fatto che il sistema Tradizionale è in grado di coprire solo parzialmente il fabbisogno di credito di cui il mercato ha bisogno. Gli ultimi dati 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'intera economia. 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 (Figura 9). 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 e quindi creino nuova crescita ed efficienza dell'economia.

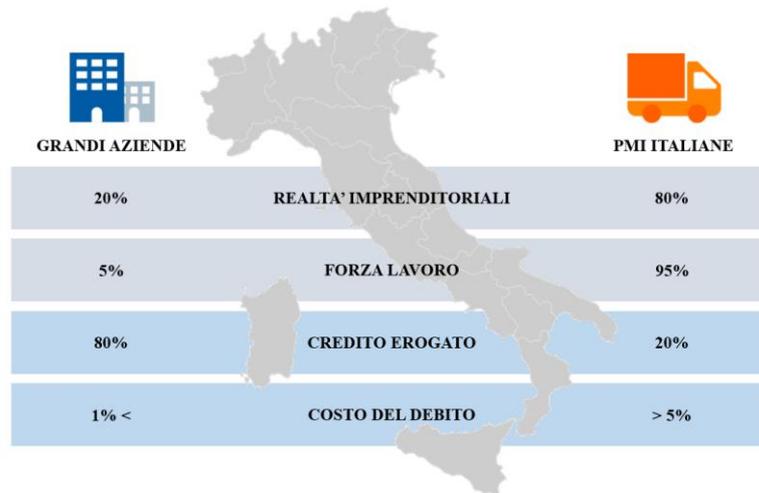


Figura 9: Confronto tra Grandi Aziende e PMI Italiane<sup>40</sup> (Digital Supply Chain & e-Procurement, 2018)

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, considerati forme nuove ed alternative al finanziamento del capitale circolante, ci sono (Figura 10):

- il Reverse Factoring Evoluto, forma innovativa di Factoring erogato e gestito attraverso una piattaforma web;
- l'Invoice Auction, gestita attraverso una piattaforma web;
- il Dynamic Discounting, la forma più innovativa di finanziamento, da oggi operativa anche in Italia attraverso FinDynamic<sup>41</sup>.



Figura 10: Nuove forme e soluzioni innovative di finanziamento<sup>42</sup> (ASSEPRIM)

<sup>40</sup> Estrapolazione dati: TheProcurement Magazine: "Digital Supply Chain & e-Procurement", Agosto 2018

<sup>41</sup> prima azienda italiana che offre, insieme ad alcuni partner, un servizio chiavi in mano di Dynamic Discounting. Per un maggiore approfondimento: <https://www.findynamic.com/>

<sup>42</sup> Fonte: ASSEPRIM federazione nazionale servizi professionali per le imprese

Il Dynamic Discounting non prevede l'utilizzo di intermediazione finanziaria, ma è gestito direttamente attraverso una piattaforma condivisa fra l'azienda cliente e i suoi fornitori che aderiscono. La piattaforma 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 Dynamic Discounting è un Sistema win-win (in cui tutti ottengono dei vantaggi, cliente e fornitore), che permette all'intera filiera produttiva di generare un loop virtuoso a vantaggio di tutti i soggetti. Oggi in Italia è già operativa la prima piattaforma di Dynamic Discounting creata da FinDynamic<sup>43</sup>. Sono già diverse le aziende di vari settori merceologici che hanno aderito e che utilizzano regolarmente questo strumento di finanziamento innovativo.

### 3.1 Definizione e meccanismo di funzionamento

Il Dynamic Discounting (DD) è una soluzione innovativa, che consente l'incasso anticipato della fattura da parte del fornitore in cambio di uno sconto concesso al cliente, proporzionale ai giorni di anticipo, per ogni transazione, tramite accordi condivisi dinamicamente.

Il DD è una fonte di finanziamento del capitale circolante efficiente e tecnologica. Una sua caratteristica è che l'input iniziale parte dal finanziatore e non dal finanziato come nel Factoring classico, l'iniziativa parte dall'azienda capo filiera della SC a vantaggio dei propri fornitori.

Con il Dynamic Discounting i fornitori possono decidere quando incassare le proprie fatture e il maggior vantaggio è che il tutto avviene molto rapidamente (24 ore) con pochi click (1-entro, 2-scelgo e 3-confermo) anche da remoto.

L'offerta proposta ai responsabili della SC nelle aziende che vogliono fornire un servizio efficace ai loro fornitori, è proprio questa, di una soluzione DD con le sue caratteristiche

---

<sup>43</sup> Per saperne di più consultare il paragrafo: 3.6.1. *La prima piattaforma italiana di Dynamic Discounting*

peculiari tecnologiche e finanziarie. La mission del responsabile acquisti è di costruire una strategia di approvvigionamento efficace, selezionare i fornitori idonei alla sua esecuzione e curare le relazioni, in modo tale che il ciclo passivo possa sostenere l'azienda con i giusti tempi e modi a prezzi convenienti. In questo senso è importante investire sulle relazioni con i fornitori e dare loro supporto.

Queste soluzioni SC si ispirano a una visione di filiera, dove si pone attenzione ai rapporti con i fornitori in una logica *win win*, dove i margini di guadagno sono a beneficio di entrambe le parti.

L'azienda cliente mettendo a disposizione, la sua liquidità e la visibilità sulle fatture fornitori, affinché questi ultimi le possano verificare e vedersela pagate, si vede riconosciuto uno sconto. Il fornitore dal canto suo potrà sopportare un costo del denaro ridotto rispetto al suo normale, e avrà il vantaggio della tempestività non dovendo sottostare alla normale burocrazia e ai consueti obblighi del sistema finanziario tradizionale.

Consiste in liquidità dalla filiera e per la filiera, senza intermediazioni, solo cliente e fornitore che si assegnano le risorse monetarie con i relativi minori costi ossia i guadagni. Si intende offrire al fornitore un servizio prettamente gestionale basato sulla virtuosità della proposta e non solo di supporto finanziario, che arriva a consentire anche una riduzione del numero di banche.

Le soluzioni di Dynamic Discounting nascono sui sistemi informatici del cliente digitalmente evoluto, mentre al fornitore tradizionale non richiedono un cambiamento delle procedure, ne consegue comunque una performance che ottimizza e accelera il processo.

Attualmente le società che offrono sul mercato questi tipi di soluzioni sono solitamente chiamate aziende Fintech, che utilizzano cioè le tecnologie più all'avanguardia per includere tutto il ciclo passivo, e incoraggiare e sostenere il processo di smaterializzazione/digitalizzazione documentale.

Da un'analisi del sistema economico finanziario italiano è emerso come le grandi imprese del nostro paese incassano i propri crediti con una media di circa 96 giorni, a fronte di una media europea di 53 giorni. Più ampio ancora risulta il divario con l'Europa quando si passa ai tempi di pagamento dei debiti commerciali da parte delle grandi aziende che sono di 149 giorni in media, ovvero tre volte i tempi europei.

Le conseguenze di questi ritardi sono gravemente pesanti, in primis per tutta la filiera e, a cascata, su tutta l'economia del paese. La conoscenza del problema, l'esigenza di arrivare a nuove e più idonee soluzioni ed anche il supporto tecnologico che oggi è possibile trovare, ha reso possibile l'utilizzo anche in Italia questo tipo di soluzioni innovative, tra cui si distingue il Dynamic Discounting.

È importante non confondere il Dynamic Discounting con altre forme di finanziamento a breve che esistono nell'ambito della SCF.



Figura 11 Il Dynamic Discounting<sup>44</sup> (Risk Management, 2017)

Il Dynamic Discounting è una soluzione tecnologica che per mezzo di una piattaforma, consente al cliente di attivare un processo dinamico di anticipo fatture al fornitore con l'effetto di ottenere uno sconto commerciale che è funzione del tempo di anticipo richiesto dal fornitore.

Come si può vedere dalla Figura 11 il DD permette all'azienda cliente di dare valore economico all'utilizzo della sua liquidità e consente al fornitore di essere in contatto diretto con il cliente e con rischi minimizzati di poter anticipare i suoi crediti a condizioni economiche competitive generando così vantaggi per entrambi. Normalmente la piattaforma richiede un'implementazione semplice e veloce, poco invasiva, rassicurante sia per il cliente che per il fornitore. I vantaggi sono a beneficio di tutti gli attori della filiera, in particolare se ne possono distinguere tre:

<sup>44</sup> Fonte: TheProcurement Magazine: "Risk Management", Dicembre 2017

- Ottimizzazione della liquidità
- Rafforzamento della filiera
- Digitalizzazione dei processi.

La Figura 12 riassume il funzionamento del Dynamic Discounting, vengono rappresentate le 4 fasi principali dell'intero processo. Il DD è stato progettato con l'intento di rispondere in particolare alle esigenze delle aziende di piccole e medie dimensioni, con l'obiettivo di ottimizzare e rafforzare le relazioni all'interno della filiera. L'azienda cliente mette a disposizione dei propri fornitori la liquidità disinvestita, generata dal Factoring, permettendo ai propri fornitori di ricorrere all'incasso anticipato delle fatture in contropartita di uno sconto "dinamico" in virtù dei giorni di anticipo richiesti, direttamente on-line.

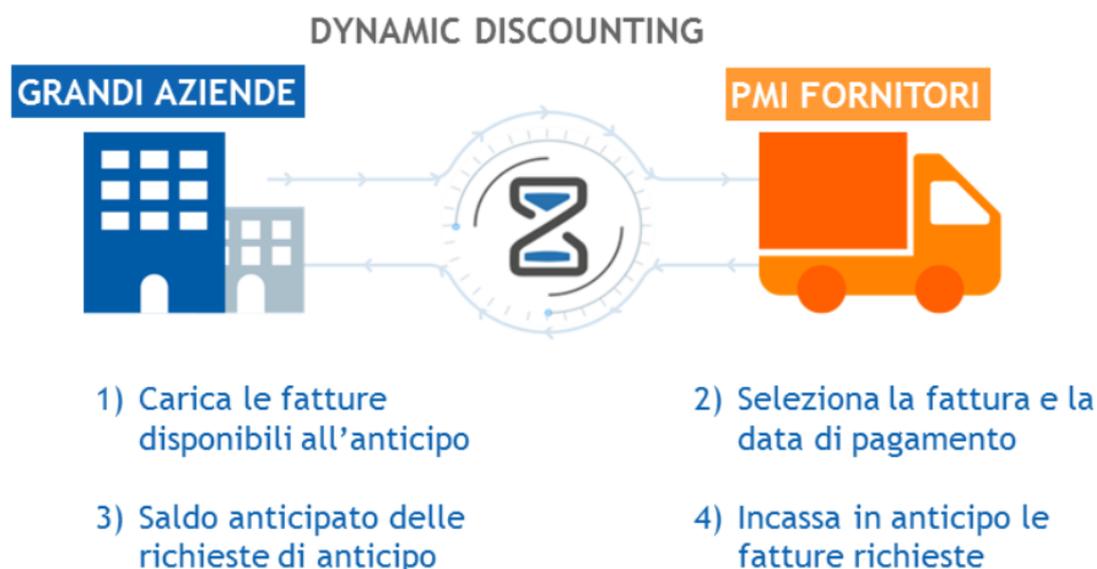


Figura 12 Come funziona il Dynamic Discounting<sup>45</sup> (Journal, s.d.)

L'impresa cliente è lei stessa a redigere il contratto con l'azienda che gestisce la piattaforma di Dynamic Discounting, chi innesca il processo è quindi il cliente e non il fornitore. L'impresa cliente in base alle proprie strategie sceglie quali aziende nell'ambito del parco fornitori far partecipare al progetto e quindi far accedere al portale, i fornitori potrebbero essere anche suddivisi in gruppi, in base alle diverse caratteristiche e a

<sup>45</sup> Fonte: <https://journal.it.bffgroup.com/il-dynamic-discounting-il-prodotto-la-soluzione-findynamic-benefici-e-vantaggi-per-azienda-cliente-e-fornitore/>

determinati requisiti: soglie di importo, frequenza di pagamento (es. giornaliera, settimanale, mensile, trimestrale, ecc.), tassi di sconto, ecc.. L'azienda cliente normalmente è libera di scegliere anche quali fatture caricare sul portale. Dopodiché l'approvazione delle fatture sarà visibile dal portale e quindi i fornitori accedendo potranno a loro volta scegliere se accettare o meno e in base a quali condizioni, in termini di giorni di anticipo e tassi di sconto, e procedere qualora lo ritengano opportuno all'anticipo fatture. Il pagamento transiterà direttamente dal cliente al fornitore, il quale riceverà, a differenza dell'anticipo fatture, il 100% dell'importo "scontato".

Si ricorda che l'accordo è tra il provider della piattaforma e l'impresa cliente. Il primo verrà remunerato a "success fee" oggetto di negoziazione in sede contrattuale, questa commissione variabile si basa sul delta tra importo nominale della fattura e importo "scontato". Solitamente non sono concordati canoni fissi. Ai fornitori, estranei al contratto, non vengono addebitate commissioni.

### 3.2 Dynamic Discounting: l'evoluzione di una pratica secolare

Lo sconto "statico", con cui i fornitori possono essere pagati in anticipo dai loro acquirenti, in cambio di uno sconto fisso sui beni o servizi che forniscono, è presente sin dall'origine del mercato. Il modello di DD permette, invece, di avere costi e tempi variabili. Questo processo permette così ai fornitori di proporre all'azienda cliente uno sconto in tempo reale, nel momento in cui i primi necessitano di liquidità da reinvestire al loro interno per autofinanziarsi. A differenza dello sconto "statico", il pagamento anticipato potrebbe essere effettuato con un periodo di anticipo che va dai 6 ai 60 giorni, a seconda dei termini di pagamento pattuiti in una prima fase. La finestra di pagamento anticipato è disponibile durante l'intero periodo di pagamento, su richiesta e a seconda delle esigenze dei fornitori.

La seconda variabile del Dynamic Discounting è il costo. Questa variabile, quando parliamo di sconto tradizionale, viene fissata in anticipo in un unico punto di negoziazione. Con un approccio "dinamico", invece, il costo può variare lungo una scala mobile ed essere più o meno dinamico a seconda del modello di DD utilizzato. La soluzione che stiamo trattando in questo capitolo, quindi, si trova spesso in contrasto con le tradizionali soluzioni di sconto statico, dove l'acquirente offre esclusivamente due opzioni di pagamento: il 100% dell'importo alla scadenza della fattura o un pagamento scontato prima di una data fissa. Sia lo sconto che i tempi di pagamento anticipato sono

generalmente prescritti dall'acquirente e presentati al fornitore come opzione "prendere o lasciare". Possiamo così riassumere le principali differenze tra il Dynamic Discounting e gli sconti statici:

- i fornitori possono richiedere il pagamento anticipato in qualsiasi momento dopo l'approvazione della fattura;
- i tempi e lo sconto sono variabili;
- il DD offre maggiore flessibilità e controllo per i fornitori;
- il modello di Dynamic Discounting riduce le richieste di pagamento anticipato ad hoc e aumenta l'efficacia di un programma di sconti.

### 3.2.1 Il confronto analitico tra il Dynamic Discounting e lo sconto tradizionale

Lo sconto statico segue una logica molto semplice, rappresentata nella Figura 13 qui di seguito. Osservando quest'ultima notiamo come, se l'acquirente paga una fattura il giorno 10 (o prima), ha diritto ad uno sconto pari al 2% sul valore totale della fattura. Una volta trascorso il giorno 10, però, l'acquirente perde l'opportunità di ottenere lo sconto. Lo sconto statico si presenta in questo modo:

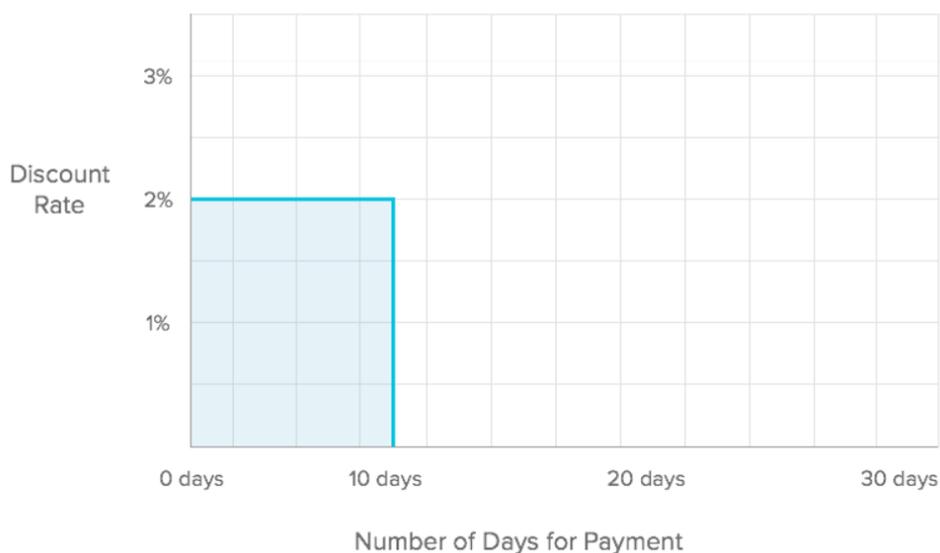


Figura 13: Grafico dello sconto tradizionale<sup>46</sup> (Xelix, s.d.)

Il grafico enfatizza ancora di più il problema principale di questa tipologia di sconto: la sua estrema rigidità. Ad esempio, se l'azienda riceve un afflusso di liquidità il giorno 12,

<sup>46</sup> Fonte: <https://www.xelix.com/blog/what-is-dynamic-discounting/>

non avrà più l'opportunità di ricevere lo sconto. Allo stesso tempo, se l'azienda dispone della liquidità necessaria sin dal giorno 0, effettuare il pagamento in questo giorno non le converrebbe, dal momento in cui anche se questo venisse effettuato 10 giorni dopo il prezzo da pagare rimarrebbe invariato, è ciò causerebbe un aumento dei tempi di incasso dei crediti da parte del fornitore, che può essere molto pericoloso quando parliamo di PMI per i motivi già citati in precedenza.

A differenza degli sconti statici, il Dynamic Discounting è calcolato su una scala variabile legata alla data di pagamento. Quindi, prima viene effettuato il pagamento, più alto è lo sconto offerto e viceversa. Il DD si presenta in questo modo:

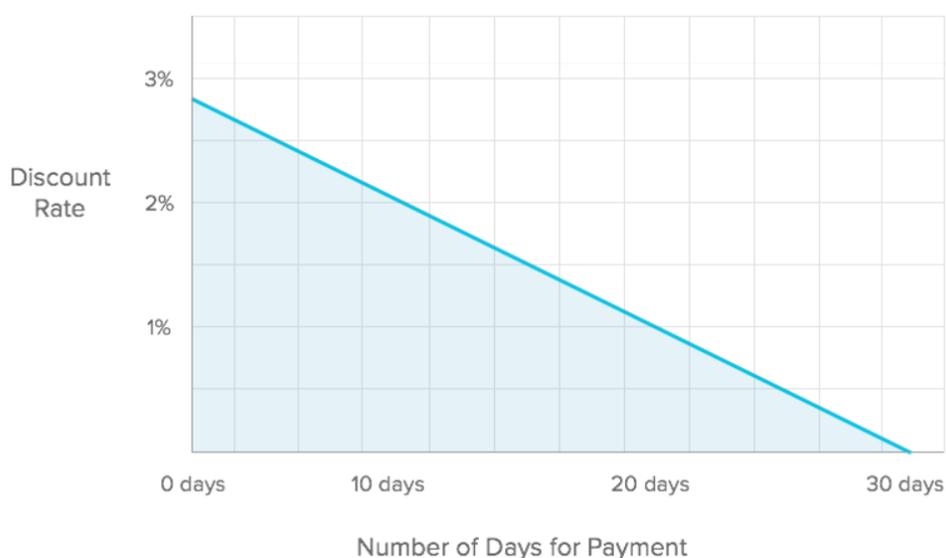


Figura 14: Grafico del Dynamic Discounting<sup>47</sup> (Xelix, s.d.)

Con questa tipologia di sconto l'azienda acquirente ha la possibilità di ottenere sconti in qualsiasi momento durante il periodo di pagamento, indipendentemente dal fatto che l'acquirente sia in grado di pagare il giorno 10 o il giorno 25. Allo stesso momento, inoltre, il Dynamic Discounting consente ai fornitori di scegliere in quale momento riscuotere il pagamento anticipato, con totale visibilità e trasparenza sui prezzi. Generalmente, sulla piattaforma del provider di questo tipo di soluzione, tutti gli sconti vengono calcolati in modo istantaneo e dinamico, il che significa una maggiore flessibilità sia per gli acquirenti che per i fornitori. Gli sconti dinamici sono una soluzione molto

<sup>47</sup> Fonte: <https://www.xelix.com/blog/what-is-dynamic-discounting/>

importante che punta a sbloccare i flussi di cassa inefficientemente collocati all'interno della filiera.

Uno dei vantaggi principali, inoltre, sta nel fatto che il DD consente di ottenere un rendimento molto alto e privo di rischi sulla liquidità in eccesso dell'azienda. I rendimenti che si ottengono con l'utilizzo di questa soluzione variano a seconda di diverse variabili. In ogni modo, solitamente i rendimenti ottenuti con il Dynamic Discounting vantano un TAEG<sup>48</sup> compreso tra l'8% e il 12%, con alcune aziende che addirittura beneficiano di un TAEG superiore al 20%. Si ottengono quindi rendimenti che sono molto al di sopra delle normali condizioni di mercato in un contesto a basso tasso di interesse.

### 3.3 Vantaggi

Dopo aver spiegato nel dettaglio il funzionamento di questa soluzione, appaiono chiari gli ampi vantaggi che si hanno ricorrendo a soluzioni di questo genere, sia per le grandi imprese acquirenti che per i suoi fornitori, spesso PMI. Ad oggi non si riscontrano particolari problematiche nell'utilizzo del Dynamic Discounting e non sembrano esserci conseguenze negative a seguito dell'implementazione della soluzione; questa assenza di criticità, a fronte di plurimi vantaggi, rende il DD una delle soluzioni finanziarie più interessanti presenti sul mercato. L'unico punto di attenzione potrebbe essere il livello di cultura digital delle PMI: la relativa propensione all'utilizzo di soluzioni digitali e la scarsa attitudine all'uso della tecnologia rischiano di ostacolare un utilizzo efficiente del DD.

Come abbiamo analizzato nel paragrafo precedente, il Dynamic Discounting migliora la redditività dell'impresa fornendo tassi di sconto flessibili ai fornitori. Inoltre, questa soluzione, garantisce un uso più redditizio della liquidità in eccesso che le grandi aziende hanno a disposizione, rispetto alle altre forme alternative di investimento operativo. Per i clienti del DD, dunque, sono notevoli i vantaggi economici. Non solo viene ottimizzata la liquidità con alti rendimenti, ma anche la marginalità dell'impresa migliora sensibilmente. Tutto ciò avviene per l'azienda principale senza comportare alcun tipo di modifica nei processi e nei sistemi interni all'azienda e senza determinare alcun carico aggiuntivo in termini di tempo e sforzo implementativo. Un altro importante vantaggio che l'azienda cliente riscontra sta nel rafforzamento della filiera produttiva. Attraverso

---

<sup>48</sup> Per un maggiore approfondimento: <http://www.gmbfinance.it/approfondimenti/taeg-cosa-e.html>

questa soluzione Fintech si riesce a mitigare il rischio all'interno della catena di approvvigionamento, e ciò avviene grazie alla riduzione del rischio di insolvenza del fornitore. C'è da dire inoltre che l'utilizzo di una piattaforma ben strutturata facilita, sempre per la grande azienda, la fidelizzazione del parco fornitori, favorendo così l'*onboarding process*<sup>49</sup>, non solo amministrativo, degli stessi. Infine, i risultati positivi che l'azienda cliente riscontra attraverso l'utilizzo del Dynamic Discounting si manifestano in tempi molto brevi. Secondo l'articolo del Journal intitolato "*Dynamic Discounting: prodotto, benefici e vantaggi per tutta la filiera*" del 28 marzo 2019, i risultati più importanti per le aziende clienti vengono raggiunti in 8-10 settimane, e in alcuni casi dopo soltanto 1 mese dall'utilizzo della piattaforma.

Anche per i fornitori i vantaggi che si hanno nell'utilizzare questa nuova e innovativa soluzione sono numerosi e molto notevoli. Attraverso il DD, questi hanno la possibilità di accorciare considerevolmente i tempi di incasso e garantire una pianificazione del capitale circolante efficiente. Il risultato finale consisterà quindi per il fornitore in un anticipo delle fatture a un tasso vantaggioso. Analizzando nel dettaglio quelle che sono le principali esigenze dei fornitori, soprattutto se si tratta di PMI, possiamo cogliere un altro vantaggio molto importante per questa categoria di attori presenti nella filiera. La capacità di acquisire liquidità in poche ore e senza ricorrere così all'indebitamento, infatti, scaturisce un vantaggio economico che non si limita soltanto ai fornitori ma scaturisce un rafforzamento dell'intera filiera produttiva. Inoltre, con il Dynamic Discounting si ha la possibilità di gestire con grande facilità tutta la parte contrattualistica e legata alla burocrazia che spesso rallenta i rapporti che intercorrono tra le parti coinvolte all'interno della Supply Chain. Infine, possiamo definire questa soluzione dal punto di vista dei fornitori come una fonte di credito senza alcun tipo di obbligo e costi fissi.

Per sintetizzare i vantaggi di cui abbiamo appena discusso in questo paragrafo, si riporta qui in seguito la tabella 5.

---

<sup>49</sup> Onboarding process = processo attraverso il quale un fornitore instaura un rapporto lavorativo di collaborazione con l'azienda cliente.

# VANTAGGI

## PER I CLIENTI

- Ottimizzazione della liquidità
- Miglioramento della marginalità
- Rafforzamento della filiera produttiva
- Risultati riscontrabili nel breve periodo (8-10 settimane)
- Fidelizzazione del parco fornitori

## PER I FORNITORI

- Pianificazione efficiente del capitale circolante
- Anticipo delle fatture ad un tasso vantaggioso
- Liquidità in poche ore senza indebitamento
- Elimina contratti e burocrazia
- Fonte di credito senza obblighi e costi fissi

Tabella 5 I vantaggi del Dynamic Discounting<sup>50</sup>

### 3.4 Il confronto con il Factoring

Nel contratto di Factoring, quando viene emessa una fattura, questa la si vende a una terza parte, solitamente una banca (factor), con uno sconto in cambio del pagamento anticipato del 70-90% dell'importo totale della fattura. Una volta che il cliente avrà pagato la fattura, il factor pagherà il saldo rimanente della fattura sottraendo i suoi interessi. Successivamente le banche addebitano una commissione forfettaria per la fattura, che va generalmente dall'1% al 4%, per poi applicare un interesse che si aggiunge a quello basato sul tempo che intercorre tra il momento in cui il factor acquista la fattura e il momento in cui il cliente effettua il pagamento. Tutte queste commissioni si sommano, e non è raro vedere TAEG superiori al 30% che rendono il Factoring una delle soluzioni più costose per migliorare la liquidità all'interno della filiera produttiva. Nonostante ciò, ottenere l'approvazione per questa tipologia di soluzione finanziaria è molto più facile e istantaneo rispetto ad ottenere un prestito bancario. Si può perciò affermare che sia il Factoring che il Dynamic Discounting consentono un accesso facilitato al capitale circolante attraverso uno sconto delle fatture. Tuttavia, con il DD:

- si riceve per intero l'importo della fattura pagata in anticipo, meno lo sconto applicato;
- si mantiene la proprietà delle fatture;

<sup>50</sup> Fonte: mia elaborazione personale

- gli interessi da pagare sono notevolmente inferiori.

Con il Dynamic Discounting avviene un incremento notevole della liquidità, si mantiene la proprietà delle fatture e si riducono sensibilmente i costi.

Nonostante ciò esiste una casistica in cui il Factoring possiede un leggero vantaggio: Alcune aziende clienti potrebbero non offrire un programma di pagamento anticipato, il che significa la possibilità che alcune fatture non siano disponibili per essere immediatamente convertite in liquidità. Con questa soluzione “tradizionale” di Supply Chain Finance, infine, è possibile effettuare pagamenti in anticipo su qualsiasi fattura approvata, indipendentemente dal cliente che si ha di fronte.

In questi ultimi anni, però, le aziende si sono rese conto che il Factoring è uno spreco di risorse. Per esempio, supponiamo che l’azienda A acquisti un prodotto dal fornitore B. A questo punto il fornitore B detiene una fattura dal valore di 100 euro che verrà pagata a sessanta giorni. Attraverso l’operazione di Factoring avviene l’anticipo del pagamento della fattura e lo sconto di questa. Come risultato si ottiene oggi stesso 98 euro. Quindi, sono stati pagati alla banca 2 € come interesse per un prestito a brevissimo termine. Alternativamente, il fornitore B avrebbe potuto offrire alla società A di pagare in anticipo la fattura e concedere loro uno sconto del 2%. La banca non aggiunge alcun valore aggiunto in quanto nella maggior parte dei casi non si assume il rischio di non pagare la fattura. Proprio per questo motivo il mondo delle imprese si sta spostando sempre più verso una delle nuove soluzioni finanziarie del SCF chiamata Dynamic Discounting.

Sulla base di questo concetto, i fornitori hanno la possibilità di richiedere il pagamento all’azienda cliente in qualsiasi momento. Ciò viene fatto attraverso la creazione di un portale in cui il fornitore e l’acquirente hanno entrambi una chiara visibilità delle fatture, che sono ancora da pagare. I fornitori, così, hanno quindi la possibilità di richiedere un pagamento anticipato. Gli sconti offerti grazie al DD su questi pagamenti anticipati vengono mappati su una scala mobile. Ciò significa che se una fattura verrà incassata dal fornitore a sessanta giorni, la percentuale di sconto per l’azienda acquirente sarà inferiore rispetto ad una fattura che è stata incassata al giorno 7 e viceversa.

Il vantaggio che si ha utilizzando questo modello è che entrambi le parti dispongono delle informazioni necessarie per prendere decisioni efficienti e consapevoli sul proprio

capitale circolante. Il fornitore può ricevere pagamenti in anticipo, mentre l'acquirente può ottenere sconti più proficui.

Entrambe le parti coinvolte possono trarre vantaggio da questa soluzione Fintech. L'unico perdente dell'intero accordo è la banca.

### 3.5 La crescita del Dynamic Discounting

Negli ultimi anni questa soluzione innovativa del Supply Chain Finance è in forte crescita. Uno dei motivi principali di questa crescita costante deriva dalla liquidità delle grandi imprese. Queste, infatti, dispongono di ingenti flussi di liquidità, che sono spesso fermi sui propri conti bancari con rendimenti molto bassi, mentre i fornitori sono alla costante ricerca di un modo per migliorare il capitale circolante. Il Dynamic Discounting è una soluzione preziosa per risolvere queste sfide. Conosciuto anche come forma di autofinanziamento della Supply Chain, il DD è una soluzione vantaggiosa sia per gli acquirenti che per i fornitori (Tabella 4). Un numero crescente di aziende ha adottato questa soluzione per ridurre i termini di pagamento verso i propri fornitori in cambio di sconti sui prezzi, consentendo loro di aumentare i margini lordi.

#### 3.5.1 I fattori abilitanti

Il concetto di Dynamic Discounting è presente nel mondo accademico dal 2010. Tuttavia, è solo in questi ultimi anni che questa soluzione ha iniziato a prendere slancio nel mondo delle imprese. I fattori principali che hanno influenzato la crescita del DD sono i seguenti:

- **Investimento minimo richiesto.** L'aumento del Dynamic Discounting ha portato alla creazione di molti nuovi portali. Molti di questi permettono alle aziende di aderire alla soluzione con costi molto bassi. Le piattaforme sono state progettate in modo tale da poter essere integrate nei sistemi ERP<sup>51</sup> delle grandi aziende senza le necessità di effettuare grandi investimenti. Inoltre, molti dei fornitori, come citato più volte in precedenza, sono piccole e medie imprese. Questi lottano quotidianamente e si impegnano ad effettuare importanti investimenti in information technology. Le soluzioni cloud-based<sup>52</sup>, che vengono offerte si stanno dimostrando un importante

---

<sup>51</sup> Per un maggiore approfondimento: <https://www.centrosoftware.com/cose-un-sistema-erp-di-ultima-generazione>

<sup>52</sup> Soluzioni cloud-based = tipologia di soluzioni che permette agli utenti di accedere e utilizzare da remoto funzionalità hardware e software via Internet

vantaggio per questi fornitori, che non devono più fare affidamento su costose operazioni di Factoring.

- **Automazione e Self Servicing.** L'ultimo decennio ha visto aumentare esponenzialmente l'automazione dei processi di contabilità fornitori in tutto il mondo delle imprese. Di conseguenza, le attività manuali coinvolte nei processi sono state progressivamente cancellate. I fornitori, così facendo, hanno aumentato la visibilità dei loro crediti. Il Dynamic Discounting sarebbe stato un incubo se le richieste di sconto fossero state elaborate manualmente. Ora, i fornitori devono solo cliccare un pulsante. In questo modo l'acquirente viene informato del pagamento anticipato da effettuare e della conseguente modifica dello sconto. L'automazione ha reso il DD un processo semplice e conveniente anziché un incubo amministrativo.
- **Pagamenti basati su ERP.** Infine, nel Dynamic Discounting, anche il calcolo degli sconti da effettuare al momento del pagamento è un'attività complessa. La percentuale di sconto da addebitare varia ogni giorno. Tuttavia, poiché la maggior parte delle aziende ai giorni d'oggi effettuano i pagamenti utilizzando l'ERP, questa complessità può essere facilmente integrata nelle operazioni quotidiane dell'azienda. L'aumento dei pagamenti automatici ha inoltre creato un ambiente favorevole per l'implementazione del Dynamic Discounting.

### 3.5.2 Gli effetti del Dynamic Discounting sul settore Bancario

Il Dynamic Discounting inizia ad essere adottato da molte aziende in tutto il mondo. Il numero di fornitori che scelgono questo processo raddoppia quasi ogni anno. Sia le aziende clienti che i fornitori stanno raccogliendo i benefici di questa soluzione. Tuttavia, le banche di tutto il mondo stanno subendo un impatto negativo scaturito dall'entrata in scena di queste nuove soluzioni sempre più efficienti e immediate. I principali effetti che le banche si stanno trovando ad affrontare sono i seguenti:

- **il calo dei depositi:** le aziende tendono a mantenere i loro depositi a breve termine in banca prima di effettuare i pagamenti. Di conseguenza, se i pagamenti vengono effettuati prima, le banche cominciano a perdere i loro depositi. Inoltre, con il Dynamic Discounting diventa imprevedibile conoscere il momento esatto in cui l'impresa ritirerà i suoi fondi monetari, rendendo la vita difficile alle banche per pianificare il proprio fabbisogno di liquidità.

- **strutture di scoperto:** dall'altra parte, poiché i fornitori vengono pagati prima, questi non hanno più il bisogno di utilizzare le linee di scoperto fornite dalle banche. Gli scoperti di conto corrente sono a breve termine e hanno un tasso di interesse molto elevato. Per le banche sono molto redditizie e una riduzione del loro utilizzo crea un impatto negativo sui profitti. Inoltre, le banche rischiano di perdere gli interessi, che prima guadagnavano con le operazioni di Factoring e sconto tradizionale.

In sintesi, possiamo definire il fenomeno del Dynamic Discounting in rapida crescita. Questa soluzione sta diventando un processo standard di mercato. Nonostante ciò, il DD può essere implementato soltanto da aziende che dispongono di know how tecnologico e processi automatizzati. Inoltre, le banche potrebbero essere costrette a cercare altre soluzioni per utilizzare le loro disponibilità liquide nel breve termine, poiché il Factoring e lo scoperto di conto corrente potrebbero presto cadere in obsolescenza.

### 3.6 Lo scenario italiano

Per concludere questo capitolo, è interessante capire quali sono gli effetti e le attuali possibilità di espansione di questa soluzione innovativa in Italia. Per farlo, occorre effettuare prima un'attenta analisi facendo riferimento agli ultimi dati che abbiamo a disposizione. Nello scenario economico del nostro Paese, nonostante un costo del denaro ufficiale ai minimi storici, sembra che una ripresa si stia innescando nonostante i limiti e i costi reali di accesso al credito. Una delle notizie più positive viene dal mondo delle grandi imprese italiane. Queste, infatti, per cercare di evitare i rischi e i problemi presenti nel nostro mercato si stanno rivolgendo sempre di più alle cosiddette soluzioni FinTech<sup>53</sup> che permettono alle aziende di finanziare in modo alternativo il capitale circolante. Le nuove soluzioni di finanziamento si avvalgono, ai giorni d'oggi, dell'utilizzo sempre più crescente ed efficace di tecnologie digitali, il che scaturisce, come già analizzato nel paragrafo precedente, una decrescita della presenza istituzionale degli istituti di credito. Ciò consente anche alle nostre piccole e medie imprese una gestione più semplice ed efficiente, capace di far acquisire maggiore liquidità in modo veloce e sicuro. Infatti, nonostante la maggior parte delle imprese italiane fa ancora affidamento esclusivamente alle soluzioni tradizionali, stanno aumentando di anno in anno le PMI che, per inseguire obiettivi volti al medio-lungo periodo, guardano alle nuove opportunità

---

<sup>53</sup> Per un maggior approfondimento: <https://www.wallstreetitalia.com/fintech-cose-e-definizione/>

e soluzioni offerte del FinTech. Grazie all'utilizzo di questi strumenti innovativi, anche le imprese più piccole riescono ad accedere al credito in maniera facile e veloce, e in particolare hanno la possibilità di finanziare il proprio capitale circolante in modo semplice, a costi ridotti e senza burocrazia. Attualmente le PMI italiane che ne fanno uso sono più di 100.000. Tra le varie soluzioni spicca tra tutte, grazie ai suoi importanti vantaggi, il Dynamic Discounting.

Se confrontiamo i dati del nostro paese con quelli degli altri stati europei ci accorgiamo come l'Italia cresca con tassi inferiori rispetto alle altre economie. Tra le cause principali di questo dato negativo ci sono una bassa produttività, un sistema creditizio non ancora efficiente e infine il malfunzionamento della Pubblica Amministrazione. Sta diventando non più necessario, ma fondamentale superare queste barriere, e per farlo occorrerà guardare sempre più a forme alternative e efficienti di gestione aziendale che, con l'ausilio di tecnologie digitali, porti le imprese del nostro Paese ad adottare processi, creare e utilizzare strumenti in grado di migliorare efficienza e produttività. La soluzione analizzata in questo capitolo può e potrà essere un'importante soluzione a riguardo, creando non solo valore economico per le aziende, ma anche efficienza e maggiore produttività per tutta la filiera.

### 3.6.1 La prima piattaforma italiana di Dynamic Discounting

Infine, esaminando i passi avanti fatti dall'Italia nel campo delle soluzioni SCF non si può fare a meno di citare la startup Fintech italiana FinDynamic<sup>54</sup>.

Enrico Viganò<sup>55</sup>, già consulente in Bain&Co<sup>56</sup> e nel direct investment di General Electric<sup>57</sup>, nel 2016 fonda la FinDynamic. con questa società sviluppa un portale altamente automatizzato in grado di avvicinare le aziende fornitrici ai clienti, dare ai processi una visibilità, trasparenza ed efficienza, tali da rendere conveniente e agevole per tutte le parti in gioco concludere operazioni finanziarie, come gli anticipi fatture. Nel 2018 la FinDynamic è la prima a portare sul mercato italiano una piattaforma digitale di Dynamic Discounting e già nel corso del primo anno ha acquisito un notevole portafoglio clienti nel quale si distinguono importanti società del calibro di Unieuro, Sapio<sup>58</sup>, Liu-Jo

---

<sup>54</sup> Homepage della startup: <https://www.findynamic.com/>

<sup>55</sup> Profilo LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/enrico-vigano-cfa-73bb5014/>

<sup>56</sup> Per un maggiore approfondimento sulla società: <https://www.bain.com/it/about-bain/what-we-do/>

<sup>57</sup> Per un maggiore approfondimento sulla società: <https://www.ge.com/it/chi-siamo>

<sup>58</sup> Per un maggiore approfondimento sulla società: <http://www.sapio.it/chi-siamo>

e Unicomm<sup>59</sup>. La piattaforma dimostra di avere un gran potenziale, tanto che una importante banca italiana (Unicredit) ha effettuato un importante investimento per acquisire il 10% della Fintech. Grazie a questa partnership l'Unicredit può ora vantare fra i servizi offerti alla clientela anche la gestione automatizzata dei flussi di cassa e del capitale circolante attraverso la piattaforma di FinDynamic.

Così FinDynamic è la prima azienda a offrire al mercato italiano, assieme ad alcuni partner, un servizio chiavi in mano di Dynamic Discounting. L'offerta include una serie di servizi e analisi a supporto del processo SC, l'utilizzo della piattaforma, facile e immediato, permette di non andare a impattare su quelli che sono i processi tipici dell'azienda o sulla sua struttura, ma aggiungono nuove opportunità. Queste nuove soluzioni nascono con l'intento di risolvere tutta una serie di problemi che si presentano nel sistema bancocentrico italiano, che soprattutto in periodi di difficoltà economiche fatica a sostenere il settore industriale composto perlopiù da PMI, che hanno necessità di credito per il loro sviluppo. La crisi economica di questi ultimi anni ha reso il ricorso al credito pieno di ostacoli e sempre più problematico

La mission<sup>60</sup> di Findynamic è proprio quella di fornire soluzioni adeguate alle esigenze del mercato, risposte rapide, prive di burocrazia e senza vincoli di processo, reazioni in tempi brevi per ottimizzare i flussi finanziari e le marginalità aziendali lungo tutta la filiera SC.

In questa fase di leggera ripresa del mercato italiano è importante che le opportunità e le prospettive di credito offerte da sistemi Fintech siano attentamente valutate non solo dai responsabili finanziari, ma in particolare dai responsabili acquisti. I sistemi digitali, tecnologicamente avanzati di Fintech offrono facilità di utilizzo e sicurezza delle informazioni, migliorano la marginalità del conto economico dell'intera catena di aziende della SC facilitando anche i rapporti contrattuali in maniera dinamica. Tutti questi vantaggi innovativi fanno sì che queste soluzioni siano win win. <sup>61</sup>(TheProcurement, 2018)

---

<sup>59</sup> Per un maggiore approfondimento sulla società: <https://www.unicomm.it/storia/>

<sup>60</sup> Mission = scopo ultimo di un'azienda, la giustificazione della sua esistenza, e al tempo stesso ciò che la contraddistingue da tutte le altre

<sup>61</sup> <https://www.theprocurement.it/company-news/la-piattaforma-italiana-dynamic-discounting/>

## CAPITOLO IV

### 4. Il caso Angelini Holding spa

#### 4.1 La scelta dell'argomento

La scelta di questo interessante e attuale argomento è stata condizionata dall'ambiente lavorativo in cui ho avuto la fortuna di entrare a far parte, grazie al tirocinio curriculare che mi ha permesso per un periodo di sei mesi, da febbraio ad agosto 2019, di vivere un'esperienza nella funzione acquisti in una delle più importanti aziende farmaceutiche italiane. Il CPO dell'azienda, Alessandro Ciccarelli, ha da qualche anno deciso di apportare in Angelini un programma di Change Management, con l'obiettivo di stare sempre al passo coi tempi per quanto riguarda la digitalizzazione dei processi aziendali. Stiamo parlando di Procurement Transformation, argomento che verrà approfondito nel corso di questo capitolo. Da questi presupposti è nata l'idea di creare la prima grande piattaforma in Italia di e-Procurement, ovvero uno spazio collaborativo in cloud tra l'azienda e tutti i suoi fornitori. Anche questo argomento verrà analizzato nel dettaglio in seguito su questo capitolo. Questo progetto prende il nome di Procunity , ed è il nuovo portale di servizio che il Gruppo Angelini ha implementato con l'obiettivo di applicare quelli che sono i concetti di innovazione e miglioramento continui anche alla qualifica dei fornitori, attuali e potenziali, e alla gestione di tutti i processi negoziali. Ciccarelli ha deciso di affidare questo importante e rivoluzionario progetto ad Andrea Cini, Corporate Category sourcing Manager ICT dell'azienda. Data la notevole mole di lavoro che la creazione di questa nuova piattaforma determina per l'azienda, il CPO con Andrea Cini hanno deciso di coinvolgere in questo progetto una risorsa giovane e motivata incline alla digitalizzazione, che possa aiutare i fornitori dell'azienda ad utilizzare questa nuova piattaforma e che assista quotidianamente anche tutto il Team Acquisti nell'uso di Procunity. Da qui è nata la mia esigenza e voglia di approfondire questo argomento delicato, ovvero come la digitalizzazione possa aiutare non solo le grandi aziende multinazionali ma anche le PMI che da sempre ruotano attorno a queste e sono la forza lavoro principale del nostro Paese. Proprio in questo periodo lavorativo, grazie ai consigli di Ciccarelli e Cini ho letto con entusiasmo moltissime riviste e articoli che affrontano le principali tematiche e novità del Procurement e della Supply Chain. Tra queste, va citato il magazine "The Procurement", una rivista economica con uscita bimestrale che si propone come il nuovo punto di riferimento per il settore degli acquisti e degli

approvvigionamenti. Questa rivista è nata nell'ottobre del 2015 con l'intento di rispondere all'esigenza del mercato di presentare, cogliere e conformare tutte le informazioni rilevanti nel mondo degli acquisti, sia in campo nazionale che internazionale. Leggendo tutti questi articoli ci si accorge come le due principali e interessanti novità che stanno acquisendo sempre maggiore attenzione nel mondo degli acquisti sono proprio l'e-Procurement e il Supply Chain Finance. Ho deciso quindi di approfondire questi temi attraverso la Tesi di Laurea Magistrale, scegliendo la materia più adatta per parlare di questo tipo di fenomeni, ovvero Digital Business Transformation. Grazie all'esperienza in Angelini ho avuto l'opportunità di vivere in prima persona gli argomenti sopra citati, e nel corso di questo capitolo descriverò come l'Angelini sta affrontando con successo queste tematiche che creano valore all'interno di tutta la filiera produttiva. Infine, descriverò come l'e-Procurement, secondo il mio punto di vista, potrà in futuro essere ulteriormente implementato e diventare così uno strumento fondamentale per tutte le imprese. Analizzerò quindi quella che ritengo la soluzione sia innovativa che collaborativa più interessante che sarà disponibile tra poco sul mercato, ovvero l'integrazione di più soluzioni innovative del SCF in un'unica piattaforma.

#### 4.2 Presentazione dell'azienda: Angelini Holding Spa

*“Angelini, multinazionale italiana privata di medie dimensioni, è leader nell’area salute e benessere, nei settori del farmaceutico e dei prodotti di largo consumo. La mission del Gruppo Angelini è quella di essere sempre vicina alle persone e poterne soddisfare le esigenze di ogni giorno attraverso prodotti efficaci e affidabili, di alta qualità, di grande diffusione e accessibilità, garantendo così un benessere costante e tangibile. L’obiettivo dell’azienda, si concretizza in una visione chiara: essere la scelta spontanea nell’ambito della salute e dello star bene quotidiano.”* <sup>62</sup> (Group)

*“L’Angelini nasce in Italia, nelle Marche, ad Ancona, nel 1919. Il Gruppo attualmente è presente in 17 paesi con proprie sedi e ha una distribuzione dei prodotti a livello mondiale, impiega circa 6.000 persone con un fatturato annuo pari a oltre un miliardo e seicento milioni di euro.*

*Nel nostro Paese, Angelini è una delle principali aziende per volumi di vendita e risulta tra quelle col più alto tasso di crescita nel mercato dei farmaci a prescrizione, soprattutto nell’ambito degli analgesici grazie alla linea Tachipirina.*

*Uno dei fattori determinanti del successo di questo storico Gruppo è sicuramente la profonda conoscenza dei mercati. L’integrazione e l’efficienza della catena produttiva, la capacità di gestire reti di vendita complesse, consentono all’azienda di ottimizzare i suoi servizi attraverso una presenza capillare, non solo sui canali specifici di settore, ma anche nella grande distribuzione organizzata.*

*Angelini è un Gruppo moderno, che pone grande attenzione ai mutamenti del mercato ed è costantemente proiettato verso il futuro, ma tiene al suo interno con orgoglio i valori fondamentali della propria filosofia aziendale. Stiamo parlando delle competenze professionali, della competitività, del coinvolgimento, della collaborazione ad ogni livello e dell’eticità, tutti valori che assieme formano lo spirito di questa azienda, permettendole di rispondere alle sfide con velocità ed efficacia.”* <sup>63</sup> (Group)

---

<sup>62</sup> Angelini, *Chi siamo*, sito web ufficiale Angelini, <https://www.angelini.it/wps/wcm/connect/it/Home/Chi-siamo/>

<sup>63</sup> Angelini, *Chi siamo*, sito web ufficiale Angelini, <https://www.angelini.it/wps/wcm/connect/it/Home/Chi-siamo/>

### 4.3 Il Gruppo

*“Dalle radici farmaceutiche alla diversificazione delle attività, il Gruppo Angelini persegue sempre una stessa missione: prendersi cura quotidianamente di ogni persona nell’ottica di un costante e tangibile benessere.”*<sup>64</sup> (Group)

L’anima e il cuore di Angelini è sempre stato, ed è tutt’ora il business del Pharma, anche se la strategia di diversificazione ha portato con successo il Gruppo Angelini ha espandersi dal comparto farmaceutico al settore del Personal Care, dall’innovazione tecnologica della progettazione e in campo produttivo fino ad arrivare al settore vitivinicolo, alla profumeria e cosmetica.

#### 4.5.1 Le società del gruppo

RAGIONE SOCIALE	SEDE	SETTORE
Angelini Holding S.p.A. a socio unico	Roma, Italia	Holding
Angelini S.p.A. - ACRAF S.p.A.	Ancona, Italia	Pharma
Angelini Farmacêutica Lda	Cruz Quebrada - Dafundo, Portogallo	Pharma
Angelini Farmaceutica S.A.	Barcelona, Spagna	Pharma
Angelini Pharma Inc	New Jersey, USA	Pharma
Rega Farma-Promoção de Produtos Farmacêuticos, S. A.	Lisbona, Portogallo	Pharma
Angelini Pharma Slovakia	Bratislava, Slovacchia	Pharma
Angelini Pharma Hellas S.A.	Atene, Grecia	Pharma
S.C. Angelini Pharmaceuticals Romania s.r.l.	Bucarest, Romania	Pharma
Angelini Pharma Polska Sp.zo.o.	Lazy, Polonia	Pharma
Angelini Pharma Magyarország Kft.	Budapest, Ungheria	Pharma
Angelini İlaç San. ve Tic. A.Ş.	Istanbul, Turchia	Pharma
Angelini Pharma Bulgaria Eood	Sofia, Bulgaria	Pharma
Angelini Pharma Česká republika s.r.o.	Brno, Repubblica Ceca	Pharma
Angelini Pharma RUS LLC	Russia	Pharma
Angelini Pharma Österreich GmbH	Vienna, Austria	Pharma
Angelini GmbH	Germania	Pharma
Bertani Domains Società Agricola a r.l.	Castelplanio (AN), Italia	Vitivinicolo
Fameccanica.Data S.p.A.	Chieti, Italia	Machinery
Fameccanica Machinery Co. Ltd	Shanghai, China	Machinery
Fameccanica North America, Inc.	Ohio, USA	Machinery
Fater S.p.A.	Pescara, Italia	Personal Care
Angelini Beauty S.p.A.	Milano, Italia	Profumeria
Angelini Beauty S.A.	Barcelona, Spagna	Profumeria
Angelini Beauty GmbH	Monaco, Germania	Profumeria
Angelini Immobiliare S.p.A.	Roma, Italia	Immobiliare
Naberoca XXI, S.L.	Barcelona, Spagna	Immobiliare
International Finaf 2000 S.A.	Lussemburgo	Pharma

<sup>64</sup> Angelini, *Chi siamo*, sito web ufficiale Angelini, <https://www.angelini.it/wps/wcm/connect/it/Home/Chi-siamo/>

Tabella 6 Le società del Gruppo Angelini<sup>65</sup> (Group)

#### 4.5.2 Il business Angelini

Il gruppo Angelini è una grande realtà imprenditoriale internazionale che opera, in Italia e all'estero, con oltre 30 società e 6.000 dipendenti e un turnover consolidato di oltre 1600 milioni di euro.

SETTORE	SUDDIVISIONE RICAVI (2018) *FONTE: ANGELINI FINANZIARIA, BILANCIO CONSOLIDATO 2018
Farmaceutico	54%
Personal care	28%
Machinery	9%
Profumeria	7%
Vitivinicolo	1%
Altro	1%

Figura 15 Le quote nei vari business<sup>66</sup>

#### 4.5.3 I Principali Marchi:

<sup>65</sup> Fonte: sito web Angelini: <https://www.angelini.it/wps/wcm/connect/it/Home/Chi-siamo/>

<sup>66</sup> Fonte: sito web Angelini: <https://www.angelini.it/wps/wcm/connect/it/Home/Chi-siamo/>

FARMACI A PRESCRIZIONE	PAESI	AREA TERAPEUTICA
TRITTICO, TRITICUM, DEPRAX, DESYREL	IT, ES, PT, AT, BG, HU, PL, RO, SK, CZ, TK, GR	MALATTIE E DISTURBI DEL SISTEMA NERVOSO
AULIN	IT, PL, BG, RO, CZ, SL, PT, SK	DOLORE E DISTURBI INFIAMMATORI
UNIDROX, PRIXINA	IT, PT, AT, CZ	CONTROLLO DELLE INFEZIONI E MALATTIE INFETTIVE
TACHIPIRINA	IT	ANALGESIA, ANTIPIRESI
VELLOFENT, AVARIC	IT, AT, CZ, PL, GR, ES, BG, PT	ANALGESIA
XYDALBA	IT, ES, GR, PL, AT, SK, CZ, RO	CONTROLLO DELLE INFEZIONI E MALATTIE INFETTIVE
LATUDA	IT	MALATTIE E DISTURBI DEL SISTEMA NERVOSO

Figura 16 Farmaci a prescrizione (Group)<sup>67</sup>

FARMACI DA BANCO	PAESI	AREA TERAPEUTICA
	IT, ES, PT, AT, BG, CZ, GR, HU, PL, RO, SK, TK, RU	PATOLOGIE DEL CAVO ORALE
	IT, ES, PT, AT, BG, HU, PL, RO, SK, CZ, RU	GINECOLOGIA
	IT, PT	DOLORE E DISTURBI INFIAMMATORI
	IT, PT	DISINFEZIONE CUTE LESA E MUCOSE

<sup>67</sup> Fonte: sito web Angelini: <https://www.angelini.it/wps/wcm/connect/it/Home/Chi-siamo/>

Figura 17 Farmaci da banco<sup>68</sup> (Group)

INTEGRATORI, COSMETICI E PARAFARMACI	PAESI	AREA TERAPEUTICA
	IT, ES, PT	DISINFEZIONE SUPERFICI, CUTE INTEGRA; IGIENIZZANTE, SANITIZZANTE
	IT	INTEGRATORI ALIMENTARI
	ES	BENESSERE E SALUTE DI BOCCA E GOLA
	PT	DERMATOLOGIA
	IT, ES, PT, AT, BG, CZ, RO, SK	INTEGRATORI ALIMENTARI
	IT	IGIENE PERSONALE

Figura 18 Integratori, cosmetici e parafarmaci<sup>69</sup> (Group)

#### 4.5.4 Il nuovo CEO del business farmaceutico

Una notizia molto rilevante per testimoniare ancora di più quanto l'azienda stia intraprendendo una nuova strada da seguire all'insegna dell'innovazione e del cambiamento, è stata l'annuncio, il 5 marzo di quest'anno, del nuovo CEO dell'area farmaceutica. L'ex CEO del pharma Gianluigi Frozzi<sup>70</sup> è stato sostituito da Pierluigi Antonelli<sup>71</sup>, che è quindi approdato alla guida del comparto farmaceutico di Angelini dopo aver maturato negli ultimi venti anni un'esperienza in questo settore. Antonelli porta

<sup>68</sup> Fonte: sito web Angelini: <https://www.angelini.it/wps/wcm/connect/it/Home/Chi-siamo/>

<sup>69</sup> Fonte: sito web Angelini: <https://www.angelini.it/wps/wcm/connect/it/Home/Chi-siamo/>

<sup>70</sup> Intervista dell'ex CEO pharma: <https://pharmaboardroom.com/interviews/interview-gianluigi-frozzi-ceo-angelini-farmaceutica-italy/>

<sup>71</sup> Profilo LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/pierluigi-antonelli-25751/>

con sé una leadership votata a integrità e trasparenza, che si unisce perfettamente con le sue competenze e capacità di fare innovazione, rimanendo sempre focalizzati sui bisogni dei pazienti.

Prima di prendere parte al progetto Angelini, Pierluigi Antonelli ha svolto l'incarico di Head of Europe nell'area oncologica di Novartis<sup>72</sup>, dove è arrivato dopo essere stato Head of Western Europe in Sandoz<sup>73</sup> (Novartis). Prima di queste importanti esperienze, Antonelli ha ricoperto la carica di Presidente e AD Italia di MSD<sup>74</sup> e, prima ancora, di Presidente e AD Italia di Bristol-Myers Squibb<sup>75</sup>.

#### 4.6 Procunity: la prima piattaforma italiana di e-Procurement

Nel corso di questo paragrafo verrà trascritto tutto il percorso affrontato dal team Acquisti Corporate del Gruppo Angelini per arrivare al lancio e all'utilizzo della prima piattaforma italiana di e-Procurement: Procunity<sup>76</sup>.



Figura x Il logo di Procunity<sup>77</sup> (Angelini, 2019)

*“Stiamo parlando del nuovo portale di servizio che il Gruppo Angelini ha implementato con lo scopo di applicare i concetti di innovazione e miglioramento continui, partendo dalla qualifica fornitori fino ad arrivare alla gestione dei processi negoziali. Il suo nome deriva dal connubio di due parole: Procurement e Unity. Si tratta infatti di un unico ambiente digitale per creare la rete di relazioni con tutti i fornitori, attuali e potenziali, del Gruppo Angelini. Il logo stesso rimanda al concetto di rete e sinergia ed è in linea*

---

<sup>72</sup> Per un maggiore approfondimento su questa società: <https://www.novartis.com/our-company/our-strategy>

<sup>73</sup> Per un maggiore approfondimento sul business di Sandoz: <https://www.sandoz.com/our-work/what-we-do>

<sup>74</sup> Per un maggiore approfondimento su questa società: <http://www.msd.com/about/home.html>

<sup>75</sup> Per un maggiore approfondimento sull'azienda: <https://www.bms.com/about-us.html>

<sup>76</sup> Introduzione di questa piattaforma: <https://www.angelini.it/wps/wcm/connect/it/home/procunity>

<sup>77</sup> Fonte: Sito Angelini

*con l'obiettivo di fornire uno strumento realizzato appositamente per garantire sicurezza, tracciabilità e trasparenza dell'intero iter di approvvigionamento.*

*Procunity si appresta a divenire il luogo di comunicazione e di interazione tra le aziende del Gruppo Angelini e i fornitori. La piattaforma è online dal 31 dicembre 2018 e in tempi brevi diventerà l'unico punto di accesso e registrazione delle società che desiderano e vogliono collaborare con le aziende del gruppo. Stiamo parlando di quello che sarà un vero e proprio punto di riferimento dell'Azienda, proprio come esplicitato nel claim "The center of Procurement".*

*Una volta collegati su Procunity, sarà possibile iscriversi e ricevere direttamente nella propria casella di posta le credenziali per poter entrare nell'area riservata del sito. Una volta entrati sarà possibile:*

- *compilare il form anagrafico della Società;*
- *accedere all'albero di classificazione merceologica al fine di classificare la propria Società all'interno delle famiglie merceologiche di competenza;*
- *compilare il questionario di qualifica.*

*I dati di registrazione potranno poi essere aggiornati in ogni momento. Per entrare a far parte dell'albo fornitori di Angelini è necessario compilare tutte le informazioni richieste, inoltre, al momento della registrazione, verrà richiesto per quale/i delle società del Gruppo Angelini si intende diventare, o in alcuni casi rimanere, i fornitori. La scelta da fare ricadrà quindi tra una o più delle seguenti società: Angelini Holding SpA, Angelini Immobiliare SpA, Angelini SpA, Angelini Beauty SpA, Bertani Domains Società Agricola a r.l. Ciò consentirà all'Azienda di formare un database di fornitori qualificati, che saranno chiamati di volta in volta a partecipare alle gare e, in caso di esito positivo di queste, di poter gestire direttamente su Procunity gli ordini, le negoziazioni e i contratti.*

*Si passa di seguito alle fasi che assieme ricostruiranno tutte le tappe che sono state percorse per arrivare alla creazione di questa piattaforma. Si partirà dall'analisi di mercato svolta dal CPO Alessandro Ciccarelli fino ad arrivare alle interviste svolte da me ai Presidenti e/o Direttori Commerciali dei fornitori che per primi si sono trovati a relazionarsi con il Gruppo Angelini tramite la nuova piattaforma. Verrà chiesto a loro il feedback sull'esperienza di utilizzo della piattaforma, se tramite l'uso di questa hanno avuto vantaggi e quanto ritengono che questa nuova forma di collaborazione possa*

*diventare fondamentale in futuro, non solo per l'Angelini ma per l'intero settore.*" <sup>78</sup>  
(Angelini, 2019)

#### 4.6.1 1°FASE: Analisi di settore nel mercato italiano, europeo e internazionale

Dopo alcuni mesi dall'inizio dello stage in Corporate Purchasing presso la nuova sede della Holding del Gruppo Angelini<sup>79</sup>, affascinato da come questa storica azienda italiana abbia voluto intraprendere un percorso che punti all'innovazione e alla digitalizzazione dei processi, ho richiesto al CPO di poterle fare un'intervista per comprendere da dove nasca questo importante e rivoluzionario progetto. Alessandro Ciccarelli si è da subito reso completamente disponibile nello spiegarmi passo dopo passo tutto il lavoro che è stato fatto per arrivare alla creazione di Procunity. Tutto ebbe inizio nel 2014, quando a Ciccarelli, che in quell'anno ricopriva il ruolo di Category sourcing manager<sup>80</sup> da 7 anni e 2 mesi nella sede Angelini di Ancona, venne offerta dalla proprietà la possibilità di ricoprire il ruolo di Direttore Acquisti a livello Corporate, trasferendosi nella sede centrale del Gruppo Angelini a Roma, in Viale Amelia 70. Lo scopo con il quale le venne affidata questa importante posizione era quello di farle redigere e gestire un programma di Change Management che coinvolgesse l'intero gruppo. Questo programma consisteva in un piano biennale volto a riorganizzare tutta la funzione Acquisti Corporate. Ciccarelli accettò con grande entusiasmo questa nuova sfida e ruolo che le vennero proposti. Iniziò così ad analizzare il settore Acquisti in ottica globale in funzione di apportare importanti rinnovamenti su questa area aziendale.

Per svolgere al meglio questo tipo di attività, chiese supporto ad una delle più importanti e conosciute società di consulenza appartenente al famoso raggruppamento di società chiamato "Le Big Four<sup>81</sup>": Deloitte Consulting<sup>82</sup>. Da qui iniziò quella che possiamo chiamare oggi la Procurement Transformation del Gruppo Angelini.

---

<sup>78</sup> Angelini Holding, *Procunity, The center of Procurement*, Angelini web site, 2019, <https://www.angelini.it/wps/wcm/connect/it/home/procunity>

<sup>79</sup> Il nuovo quartier generale della Angelini: <https://www.ilfoglio.it/terrazzo/2019/02/10/news/la-casa-della-tachipirina-236985/>

<sup>80</sup> Category sourcing manager = Responsabile Acquisti per le seguenti categorie: Packaging, prodotti finiti, infrastrutture, marketing, commercio e servizi.

<sup>81</sup> Per conoscere quali sono le società che vengono raggruppate tramite questa espressione: <https://www.myaccountingcourse.com/accounting-dictionary/big-4-consulting>

<sup>82</sup> Per un maggiore approfondimento su questa società: [https://www2.deloitte.com/it/it/footerlinks1/about-deloitte-italy.html?icid=bottom\\_about-deloitte-italy](https://www2.deloitte.com/it/it/footerlinks1/about-deloitte-italy.html?icid=bottom_about-deloitte-italy)

Il primo step di questa analisi consisteva nell'individuazione dei 4 principali driver del cambiamento, vale a dire:

- 1) review organizzativa
- 2) rivisitazione dei processi
- 3) soluzioni di e-Procurement
- 4) soluzioni di e-Sourcing.

L'opportunità di far evolvere il proprio modello acquisti nasce tipicamente per aumentare la visibilità della spesa, migliorarne la gestione e ridurre le inefficienze. L'opportunità è nata dalla consapevolezza dei benefici derivanti da una razionalizzazione a 360° del modello utilizzato in precedenza, orientata a introdurre elementi di armonizzazione e di efficientamento in termini non solo di soluzioni applicative ma anche di organizzazione e processi.

1) La review organizzativa consiste nel distribuire le responsabilità di acquisto in funzione della competenza merceologica e della capacità locale di presidio. Ciò per comprendere al meglio le esigenze del business e di ricerca condivisa delle migliori opzioni di acquisto in logica costo-opportunità. Attraverso questo processo l'Angelini ha potuto focalizzarsi sulle attività "a maggior valore aggiunto" relative al core business.

2) Con la rivisitazione dei processi si intende l'adozione di procedure chiare e di processi omogenei. Inoltre, per quanto riguarda il controllo, attraverso questo driver si ha la piena visibilità sugli impegni di spesa e monitoraggio delle situazioni di extra-budget. A livello di coordinamento sono stati introdotti opportuni momenti di integrazione tra i vari attori (tra Member Firm<sup>83</sup>, tra Country, tra Acquisti e Fornitori, ...).

3) Questo è il driver sul quale ci soffermeremo in questo capitolo. Le soluzioni di e-Procurement hanno la capacità di realizzare gli obiettivi di saving indirizzando il business verso le fonti di acquisto negoziate. Dal punto di vista dell'efficienza si ha una riduzione dei tempi di elaborazione e approvazione dei documenti, grazie anche al pieno controllo del budget. Infine, per quanto riguarda la sostenibilità di impresa, che è oggi una delle tematiche più rilevanti e più discusse degli ultimi anni, si ha una drastica riduzione dei volumi di carta circolanti in azienda.

4) Strettamente collegate all'e-Procurement sono le soluzioni di e-Sourcing, che attraverso la trasparenza garantiscono visibilità sia interna che esterna dei criteri di

---

<sup>83</sup> Member Firm = imprese associate

selezione dei fornitori e di negoziazione degli acquisti. Vedremo in seguito come questi ultimi due driver sfoceranno entrambi all'interno di Procunity. Una caratteristica fondamentale di questa tipologia di soluzioni è l'integrazione. L'e-Sourcing permette una copertura end-to-end degli acquisti, che va dalla nascita del fabbisogno alla gestione ed esecuzione del contratto. Infine, il focus si sposterà sulla collaborazione, dove i fornitori assumono un ruolo attivo in tutte le fasi del loro ciclo di vita (auto-candidatura, qualifica, negoziazione, consegna, ...).

Ciò che si apprende analizzando il mercato è che ogni trasformazione complessa, per essere di successo, deve coinvolgere l'organizzazione, il processo, le capacità tecnologiche e al tempo stesso aumentare la collaborazione multi-livello. Stiamo parlando di quelli che sono gli elementi principali della Procurement Transformation.

Le motivazioni alla base della scelta strategica che ha condotto all'adozione della piattaforma innovativa Procunity, sono sintetizzate nella ricerca di mercato condotta nel 2015 dal Corporate Procurement Officer di Angelini. Alessandro Ciccarelli, stratega degli acquisti di tutto il Gruppo Angelini, avendo analizzato i principali cambiamenti nel mondo del procurement con l'obiettivo di ottimizzare il processo degli acquisti in Angelini, ha evidenziato come una piattaforma digitale per la gestione delle relazioni con i principali fornitori potesse essere il driver dell'efficientamento della value chain.

Alla luce dei risultati ottenuti, il CPO ha redatto il programma di Change Management presentandolo con successo alla Proprietà.

#### 4.6.1.1 Il programma di Change Management: Riorganizzazione Acquisti Corporate

Il 2015 è stato l'anno di svolta per ciò che riguarda la funzione Acquisti di tutto il Gruppo Angelini. L'obiettivo del programma redatto da Alessandro Ciccarelli si prefiggeva come obiettivo il passaggio da una strategia di cost saving ad una basata sulla creazione del valore degli acquisti. Si trattava quindi di guardare l'intera funzione aziendale da un altro punto di vista. Non più un team focalizzato esclusivamente al risparmio di costo, che potrebbe essere molto rischioso anche in vista delle difficoltà che i fornitori, solitamente PMI, hanno nel proporre prodotti/servizi di qualità a prezzi contenuti, ma una funzione aziendale che collabori con i propri fornitori, proponendosi con soluzioni innovative che creino valore non soltanto per l'Azienda ma per l'intera filiera produttiva. Il CPO è convinto che solo collaborando e istaurando un rapporto di fiducia con i propri fornitori si possano ottenere i risultati migliori per l'Azienda.

L'obiettivo che Alessandro Ciccarelli si è prefissato era quindi quello di acquisire una maggiore consapevolezza dei costi di acquisto e ridurre il TCO (Total Cost of Ownership). Ed è proprio per perseguirlo che ha redatto il programma biennale di riorganizzazione della funzione Acquisti Corporate, dove ha ridefinito i processi che dovranno governare il ciclo di vita degli acquisti. Inoltre, per il raggiungimento dell'obiettivo è fondamentale la formazione delle risorse per la gestione di acquisti strategici e a valore aggiunto.

In seguito, viene riportata la figura contenente la sintesi dell'intero programma di riorganizzazione Acquisti Corporate.

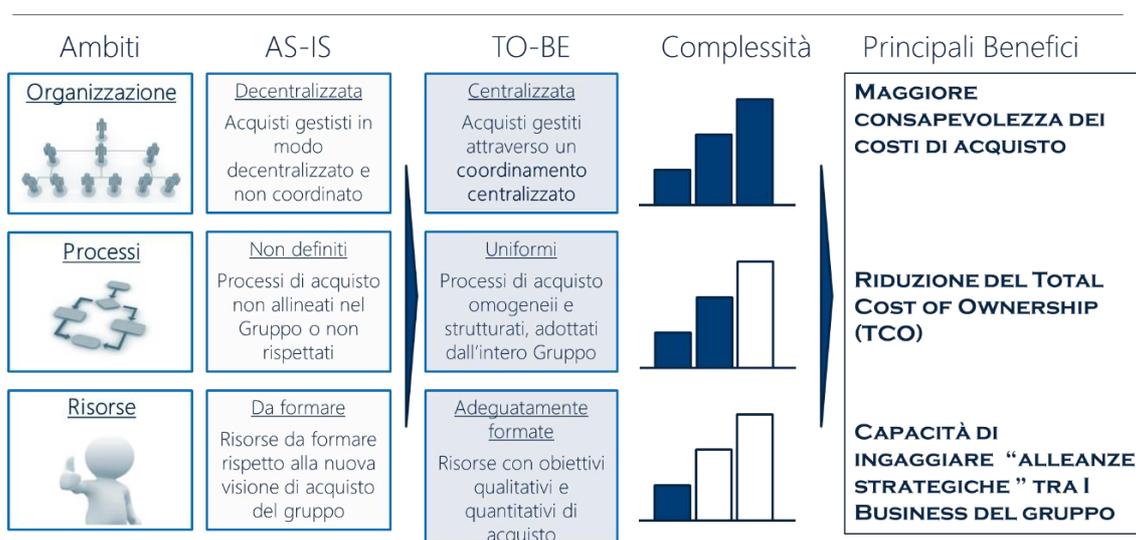


Figura 19 Sintesi programma di Change Management<sup>84</sup> (Ciccarelli, 2015)

In questa figura possiamo ben delineare quali sono gli ambiti nei quali si intende apportare modifiche, com'era in questi la situazione aggiornata al 2015 e come si intende diventare in futuro, la complessità dell'operazione e i principali benefici che si avranno. A supporto di questa sintesi il CPO aveva riportato alcuni dati per analizzare nel dettaglio il contesto in cui si intendeva operare.

1) A livello di organizzazione, la situazione del 2015 prevedeva ancora una struttura organizzativa decentralizzata, gli acquisti erano gestiti in modo decentralizzato e non coordinato. I dati affermavano che, nel 2014, il Gruppo aveva effettuato acquisti per un valore di 400 milioni di €, di cui circa 60 milioni di € si riferivano ad acquisti non riconducibili ad alcuna categoria, circa 150 milioni di € erano classificati in maniera

<sup>84</sup> Fonte: Presentazione Power Point di Alessandro Ciccarelli

disomogenea e circa 100 milioni di € si riferivano ad acquisti effettuati con processi differenti all'interno del Gruppo. Questi dati confermavano l'inefficienza dell'allora attuale organizzazione della funzione Acquisti. Ciccarelli per risolvere questa problematica ha ideato una nuova organizzazione del Team, creando una struttura centralizzata che ha portato maggiore consapevolezza dei costi di acquisto. Per ottenere questo importante risultato ha effettuato 3 attività:

- organizzazione degli acquisti con modello “Category Management”;
- analisi delle categorie merceologiche;
- misurazione delle performance dei fornitori e dei Buyer.

2) Spostandoci sui processi di acquisto, questi non erano ancora allineati nel Gruppo e spesso non venivano rispettati. Anche in questo caso i dati parlavano chiaro. Nel 2014 erano presenti 508 gruppi merce di cui: 444 utilizzati da una sola azienda, 31 utilizzati da 2 aziende e 16 utilizzati da 3 aziende. Inoltre, sempre nello stesso anno, l'azienda collaborava con ben 4.331 fornitori di cui: 4.122 lavoravano per una sola azienda, 153 lavoravano per 2 aziende e 52 lavoravano per 3 aziende del Gruppo. Un numero così elevato di gruppi merce e di fornitori non poteva fare altro che creare inefficienze all'interno dei processi di acquisto dell'Azienda. Ciccarelli ha così stabilito che la funzione acquisti doveva armonizzare l'intero processo degli acquisti per tutte le categorie merceologiche. Questo processo doveva essere seguito dall'intero Gruppo evitando gestioni ad-hoc poco efficaci. Proprio per questo che in Angelini, a partire dal 2015 fino ad arrivare ai giorni d'oggi, si stanno ancora delineando processi di acquisto omogenei e strutturati, che devono essere adottati da tutto il Gruppo. L'obiettivo di queste attività è proprio quello di ridurre il TCO tramite dei flussi di acquisto chiari e ben delineati.

3) Con la riorganizzazione della funzione acquisti nasceva una nuova problematica, ovvero la formazione delle risorse. Queste dovevano essere nuovamente formate rispetto alla nuova visione di acquisto del Gruppo. Non essendoci ancora nel 2015 un'organizzazione centralizzata del team acquisti, erano presenti nel Gruppo numerose organizzazioni di Acquisto ognuna composta da Buyer locali. Lo scopo del CPO era quello di formare adeguatamente le risorse che aveva a disposizione con obiettivi qualitativi e quantitativi di acquisto, per incrementare la capacità di ingaggiare “alleanze strategiche” tra i vari business del Gruppo. Ciccarelli stabilì che le risorse impegnate nelle

attività degli acquisti dovevano essere suddivise tra “modalità di acquisto/processi” che richiedevano professionalità, esperienza e formazione ad-hoc. Riorganizzò tutte le risorse da lui gestite attraverso tre nuove tipologie di ruolo aziendale:

- **Global Category/Buyer:** Responsabile di una Categoria merceologica a Medio e Lungo Termine e/o di progetti Speciali su scala Globale/Centrale. Figura a riporto diretto (gerarchico) del Responsabile Acquisti Corporate;
- **Global-Local Category/Buyer:** Responsabile della gestione di una Categoria merceologica a Medio e Lungo Termine “coordinata”. Figura a riporto funzionale del Responsabile Acquisti Corporate;
- **Local Category/Buyer:** Responsabile della gestione di tematiche di acquisto sui mercati di riferimento. Figura a riporto diretto (gerarchico) del Responsabile Acquisti societario/locale.

Infine, il CPO dell’Angelini, sempre in ottica delle risorse, presentò alla Proprietà del Gruppo le attività che dal 2015 sarebbero state eseguite dal team acquisti. Tra queste risulta appunto il progetto di e-Procurement, che prese vita nel 2018 e di cui se ne parlerà in seguito.

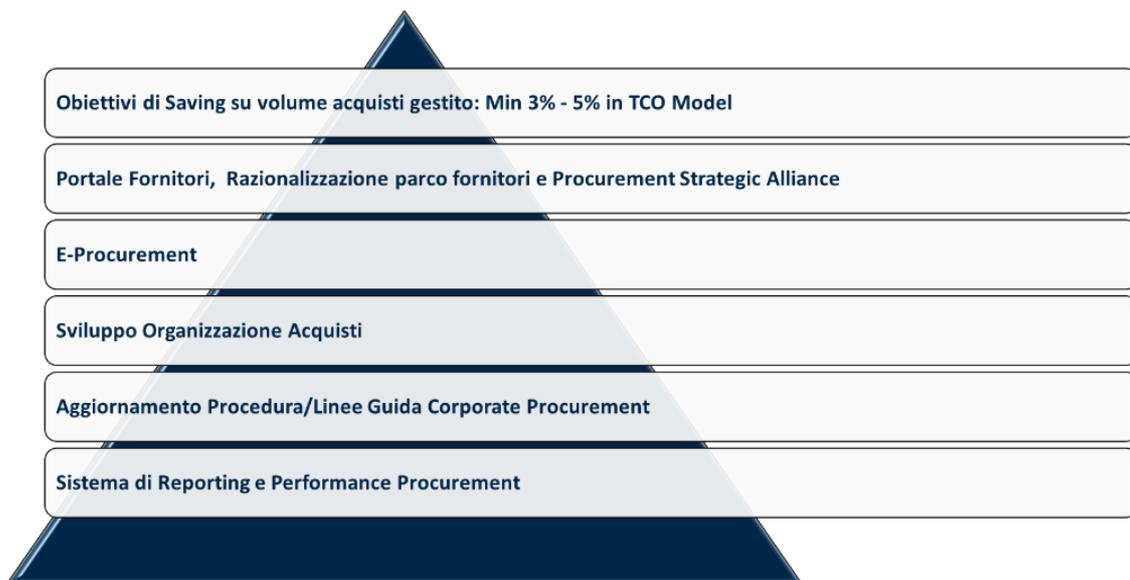


Figura 20 Attività 2015-2018<sup>85</sup> (Ciccarelli, 2015)

<sup>85</sup> Fonte: presentazione Power Point di Alessandro Ciccarelli

#### 4.6.2 2°FASE: La scelta del provider tecnologico

Nel 2015 iniziò, con il programma di Change Management redatto da Alessandro Ciccarelli, la riorganizzazione della funzione acquisti dell'intero Gruppo Angelini. A questo punto il CPO iniziò a ricercare sul mercato del lavoro una figura professionale giovane da inserire nel team acquisti, capace di gestire le importanti innovazioni tecnologiche che sarebbero entrate a far parte delle attività aziendali di tutti i giorni. Fu così che Andrea Cini, nell'ottobre del 2015, dopo aver appena conseguito un Master in Procurement management ed aver già accumulato un'esperienza di quasi 2 anni nel mondo degli acquisti, venne assunto dall'Angelini Holding nell'ufficio acquisti con la funzione di Corporate sourcing specialist. Gli incarichi di questo ruolo facevano riferimento alla gestione dei progetti IT, tra i quali rientrava l'ideazione della nuova piattaforma di e-Procurement. Fu così che proprio in quel periodo Ciccarelli affidò ad Andrea Cini l'ideazione di quello che verrà chiamato Procunity. La prima attività svolta da Cini per la creazione della nuova piattaforma aziendale è stata la ricerca sul mercato dei migliori provider tecnologici per questo tipo di soluzione.

Alla fine di questa ricerca le società che sono state contattate per richiedere maggiori informazioni sulla loro proposta e una quotazione economica del loro progetto offerto sono 5: SAP Ariba, BravoSolution, I-Faber, Ivalua e Niuma.

Con tutte queste società l'Angelini ha instaurato rapporti che sono iniziati nel 2015 e si sono conclusi soltanto nel 2018 con la scelta dell'attuale fornitore della piattaforma, che verrà dichiarato in seguito su questo paragrafo. Essendo un progetto molto importante per l'Angelini numerosi sono stati gli incontri presso la sede di Roma con i responsabili commerciali e tecnici di tutte e 5 le società in questione, dove sono state analizzate nel dettaglio tutte le proposte sia da un punto di vista tecnico che economico.

Di seguito vengono riportate le 5 proposte che Angelini ha ricevuto da parte di queste società.

##### 4.6.2.1 SAP Ariba

SAP Ariba<sup>86</sup> è la società leader nella gestione dei costi per le aziende. La società è nata con lo scopo di aiutare le aziende a controllare e ridurre i costi, rendendo più facile sia per gli acquirenti che per i fornitori lavorare insieme. Nel 2012 Ariba è stata acquisita da

---

<sup>86</sup> Per un maggiore approfondimento su questa società: <https://www.ariba.com/about>

SAP, l'azienda di software aziendali più grande al mondo, e nel 2016 hanno lanciato la loro nuova Brand Identity.

SAP ha risposto alle nuove esigenze di mercato in tema di digitalizzazione e collaborazione con Ariba Business Network, una piattaforma business to business con oltre due milioni di aziende sia buyer che fornitori operanti in tutto il mondo. La proposta di SAP Ariba è una piattaforma aperta, intelligente e facile da utilizzare. All'interno di questa si potrà avere una collaborazione immediata con tutti i fornitori già registrati, si potranno lanciare facilmente richieste di proposta o informazioni (RFP/RFI) dove i fornitori verranno matchati in base ai parametri definiti dall'azienda acquirente. Nella piattaforma, che è una delle soluzioni di cloud sourcing di SAP Ariba, si ha la possibilità di usufruire di numerosi servizi, come, ad esempio, la ricerca dei fornitori, la gestione dei contratti, analisi delle spese, gestione del parco fornitori e infine i pagamenti. Tutte le attività inerenti gli ordini di acquisto verranno in un secondo momento trasferite dalla piattaforma in SAP, il software aziendale con il quale l'Angelini da diversi anni gestisce le proprie operations.

#### 4.6.1.2 I-Faber

Società del gruppo UniCredit nata nel 2001 da un'idea: il mercato elettronico come luogo ideale per l'incontro della domanda e dell'offerta, in grado di creare efficienza, abbattere costi e promuovere un nuovo business in sicurezza e trasparenza. Attualmente è un partner a 360° per la gestione degli acquisti, grazie all'erogazione di soluzioni in una pluralità di ambiti: tecnologia, servizi, consulenza.

I-Faber si è proposto come il partner di fiducia per l'ottimizzazione degli acquisti e della supply chain, aiutando l'Angelini ad identificare le aree di miglioramento e a generare valore sostenibile nel tempo attraverso servizi di consulenza a valore aggiunto e implementando soluzioni tecnologiche. Inoltre, i risultati che si avranno saranno la riduzione della base costi e consentire una gestione realmente integrata della Supply Chain.

L'offerta di I-Faber dedicata per Angelini consisteva in un insieme di soluzioni tecnologiche web-based<sup>87</sup>: analisi dei costi, gestione dei fornitori, sourcing, e-Catalog, gestione dei contratti, reportistica della attività svolte, collaborazione nella filiera. I

---

<sup>87</sup> Soluzioni *web-based* = tipologia di soluzioni che vengono gestite interamente su un sito internet

benefici di queste soluzioni offerte hanno un immediato impatto sul valore dell'azienda. Tra i principali vantaggi che questi servizi tecnologici scaturiscono ci sono: la riduzione del TCO delle forniture, una maggiore efficienza ed efficacia del processo negoziale, trasparenza del processo e delle relazioni e la gestione integrata della supply chain.

#### 4.6.1.3 Ivalua

Ivalua è una società fondata nel 2000, riconosciuta come leader mondiale dai migliori analisti. Questa società offre sul mercato una piattaforma di Spend Management End-to-end in SaaS<sup>88</sup>, in grado di rendere più facile ai fornitori fare affari con l'azienda cliente. Questa particolare piattaforma consente un accesso senza precedenti ai dati e la visione completa su qualsiasi elemento del processo S2P<sup>89</sup>(Source to Pay). Inoltre, dà l'opportunità di gestire tutte le categorie di spesa, sia diretta che indiretta e i servizi. Ivalua opera in 6 Paesi del mondo ed è riconosciuta per la sua profondità, ampiezza e capacità di esecuzione.

Anche questa società ha offerto al Gruppo Angelini un portale integrato dove instaurare al suo interno qualsiasi tipo di relazione con i propri fornitori. In questo caso, però, nella piattaforma non saranno previsti soltanto la gestione semplificata dei propri fornitori, il sourcing strategico e la gestione dei contratti e dei cataloghi online, ma sarà possibile inserire da subito nel portale soluzioni innovative di pagamento, come il Dynamic Discounting, soluzione innovativa del SCF che è stata presa in analisi nel terzo capitolo. Questo implica che la piattaforma di Ivalua sia molto sviluppata dal punto di vista dei pagamenti effettuabili tramite il portale. Infine, altro punto a favore di questa soluzione, sono i sistemi di Purchasing intelligence che permettono ai buyer che utilizzano questo strumento di redigere analisi molto dettagliate, preparare action plans sulle varie categorie merceologiche da acquistare e infine gestire interi progetti tramite la piattaforma.

#### 4.6.1.4 Niuma

Niuma s.r.l. è un'azienda specializzata in Information Technology ed offre competenze professionali, servizi, soluzioni e prodotti. Opera nel mercato dando supporto IT alle

---

<sup>88</sup> SaaS = Software as a Service. Un servizio d'applicazione software erogato attraverso il web dal venditore o rivenditore. Il cliente avrà accesso a un'interfaccia di utilizzo del software via browser, senza la necessità di alcun download applicativo o installazione.

<sup>89</sup> Per scoprire il significato di S2P: <https://www.digital4.biz/executive/source-to-pay-come-gestire-il-ciclo-ordine-pagamento-con-una-soluzione-integrata/>

aziende per aiutarle a raggiungere i loro obiettivi. Nel 2004 è nata all'interno dell'azienda un'area dedicata alle soluzioni di e-procurement con l'obiettivo di offrire sul mercato soluzioni digitali avanzate sia per l'ambiente pubblico che quello privato. Niuma attualmente possiede due sedi, a Roma e a Milano.

L'offerta di Niuma consiste in una piattaforma di e-Procurement ben strutturata. Si tratta di un'applicazione Corporate che copre le attività di sourcing e di ciclo passivo. Può essere utilizzata da tutte le società del Gruppo ed è disponibile in più lingue. Questo portale utilizza motori di ricerca sul web con tecniche Big Data, è integrato con information provider e con agenzie di rating per l'acquisizione automatica di informazioni. La sua flessibilità e adattabilità lo rende facilmente integrabile con i sistemi aziendali e permette di soddisfare le esigenze e i cambiamenti del mercato, delle norme regolatorie, dell'organizzazione e delle politiche aziendali. Tra le attività principali di questa piattaforma ci sono: analisi della spesa, valutazione della qualità dei processi di approvvigionamento e la ridefinizione del posizionamento sul mercato di acquisto. Inoltre, trattandosi di un'applicazione web, permette la completa dematerializzazione dei documenti e dei processi. Infine, il portale è stato integrato da servizi di consulenza, formazione e supporto alle operazioni.

#### 4.6.1.5 BravoSolution (Jaggaer)

Azienda italiana nata nel 2000, con una forte presenza e riconoscimento internazionale, BravoSolution è stato un provider indipendente in soluzioni complete per il Source to Pay. Nel 2018 questa multinazionale italiana è stata acquisita dall'azienda statunitense Jaggaer, dando vita al più grande provider indipendente di soluzioni per e-Procurement e digital supply chain del mondo<sup>90</sup>. Dopo l'acquisizione Jaggaer dispone di oltre 1.850 clienti collegati ad una rete formata da ben 3,7 milioni di fornitori presenti in 70 nazioni, serviti da uffici in Europa, Regno Unito, Nord America, America Latina, Australia, Asia e Medio Oriente. Jaggaer attualmente offre sul mercato soluzioni innovative di: gestione della spesa diretta e indiretta basate su SaaS, analisi dei costi avanzate, sourcing di ogni tipo di complessità, gestione dei fornitori, gestione dei contratti, monitoraggio dei risparmi e capacità di elaborare in automatico flussi di lavoro ottimizzati. Siamo parlando dei pionieri delle soluzioni innovative da applicare ai costi aziendali per oltre due decenni

---

<sup>90</sup> Per saperne di più su questa operazione: <https://www.digital4.biz/procurement/strategie/jaggaer-bravosolution-digitalizzare-procurement-supply-chain/>

e continuano tutt'oggi ad esserlo. Uno dei vantaggi competitivi di questo colosso è la detenzione di molti brevetti, 38, più di ogni altra società al mondo che opera nel settore della gestione dei costi.

Ho iniziato questo paragrafo citando esclusivamente BravoSolution perché, al momento dell'incorporazione di questa società in Jaggaer, Angelini aveva già contattato da tempo la società, che nel 2017, prima di essere acquisita, presentò nel quartier generale dell'azienda farmaceutica l'offerta della piattaforma di e-Procurement.

L'offerta che BravoSolution dedicò per il Gruppo Angelini parlava di un progetto che poneva il focus nella relazione con il fornitore. La piattaforma proposta si contraddistingueva dalle altre per la sua facilità d'uso, la facile accessibilità con la quale si poteva entrare nel sistema e la flessibilità che le permetteva di essere modificata di volta in volta a seconda delle richieste degli utenti Angelini. Questo garantiva la possibilità di migliorare col tempo sia la piattaforma che i processi da effettuare al suo interno. Un portale user friendly che dava la possibilità a tutti di saper effettuare al suo interno le attività principali, non solo ai fornitori tecnologicamente più avanzati ma anche a tutte quelle PMI che fanno parte da molti anni dell'ecosistema Angelini, spesso più restie nell'andare incontro alle novità tecnologiche che il mercato attuale presenta. Un altro aspetto molto importante appartenente all'offerta di BravoSolution riguardava la sicurezza della piattaforma. BravoSolution è stato l'unico provider tra quelli citati ad aver assicurato l'Azienda garantendo l'affidabilità della soluzione. Questa multinazionale italiana era l'unico provider Europeo con 3 differenti livelli di certificazione che garantivano:

- 1) La perfetta esecuzione delle attività sull'applicativo escludendo la possibilità di non essere aderente alle normative vigenti (ISO 20000-1);
- 2) La riservatezza, l'integrità e l'incorruttibilità delle informazioni (ISO 27001);
- 3) La piena disponibilità della soluzione, ovvero la continuità del servizio alle più alte prestazioni (ISO 22301).

Inoltre, il provider in questo caso garantiva, con la certificazione SAP Integration, l'efficienza e la sicurezza nel gestire le operations che venivano trascritte sulla piattaforma per poi convogliare tutte in SAP, il software gestionale del Gruppo Angelini. Infine, un altro aspetto principale dell'offerta di BravoSolution era quello di semplificare gli acquisti, riducendo i tempi e garantendo la tracciabilità. La piattaforma aveva inserito

a sistema strutture standard di gara (template) per ciascun tipo di categoria merceologica e replica di modelli di gara già utilizzati per aumentare l'efficienza dei processi e massimizzare i risultati economici.

Dopo aver ascoltato e analizzato tutte le proposte di queste società, Andrea Cini, con il consenso di Alessandro Ciccarelli, scelse, nel settembre del 2018, di accettare la proposta formulata dalla società italiana BravoSolution, che in quel momento era stata da poco acquisita da Jaggaer. Il nome si trasformò, non si chiamava più BravoSolution ma Jaggaer Italia.

Le cause principali che hanno convinto Angelini a scegliere questo provider tecnologico erano molteplici. Jaggaer, leader mondiale nelle soluzioni di Spend Management, garantiva una sicurezza e affidabilità delle proprie soluzioni innovative emesse sul mercato che le altre società non riuscivano a dare. Inoltre, la grandezza e la popolarità di questa società facevano sì che il team messo a disposizione da Jaggaer per l'implementazione della piattaforma era altamente specializzato e ben strutturato. La gran parte dei CPO delle principali multinazionali fanno affidamento a Jaggaer per la fornitura di soluzioni innovative nel procurement. Altri elementi importanti per la scelta del provider sono stati la flessibilità e la personalizzazione della piattaforma. Jaggaer metteva a disposizione dell'azienda cliente, nei mesi precedenti al lancio della piattaforma sul mercato, un team di tecnici che dopo aver ascoltato e percepito quali fossero le esigenze della funzione acquisti, in tempi molto rapidi erano in grado di modificare la piattaforma a seconda delle richieste ricevute.

#### 4.6.3 3°FASE: La nascita di Procunity, implementazione e funzionamento

Una volta firmato l'accordo con Jaggaer per la nascita della nuova piattaforma aziendale, si iniziò subito a lavorare per customizzare il nuovo portale sulla base delle esigenze del Gruppo Angelini.

La piattaforma si configura come una soluzione custom. Questo significa che il provider fornisce all'azienda il modello standard, che verrà poi implementato nel tempo da un team specializzato di tecnici Jaggaer assieme agli IT specialist dell'azienda, a seconda delle richieste avanzate dagli utenti Angelini. Da settembre 2018 si iniziò a lavorare sulla personalizzazione della piattaforma. Vennero inseriti nel sistema tutti i fornitori attuali del Gruppo Angelini, che erano presenti nell'albo fornitori, un file Excel che veniva costantemente aggiornato dall'ufficio amministrazione dell'azienda. Furono semplificati

i flussi operativi della piattaforma, dettati dal CPO, che riteneva fondamentale semplificare il più possibile l'utilizzo della piattaforma, sia per l'Angelini che per tutti i fornitori. Vennero riformulate tutte le categorie merceologiche d'acquisto dell'Azienda, migliorando notevolmente la gestione dei centri di costo per ciascuna di queste. Giovanni Casabianca<sup>91</sup>, attuale Business Application Analyst SCM-F&A di Angelini, venne nominato Digital Transformation project manager e incaricato di gestire lato IT il progetto di e-Procurement. Il compito di Casabianca era quello di gestire tutte le utenze Angelini richieste per utilizzare la piattaforma e far trasferire i dati e le informazioni presenti nella piattaforma nei sistemi informatici utilizzati dall'Azienda, soprattutto in SAP. Si trattava quindi di integrare la piattaforma nell'ecosistema IT del Gruppo Angelini. Inoltre, sempre in questo periodo, venne creato il logo che rappresenta la piattaforma, in cui viene raffigurato il nome della piattaforma: Procunity, the center of procurement. Questo nome proviene dall'unione delle due parole chiave di questo progetto, Procurement e Unity. La prima sta a significare la funzione che la piattaforma ricopre, cioè l'integrazione di tutte le attività che il Team Acquisti svolge. La seconda, invece, si riferisce allo scopo della nuova piattaforma, quello di creare uno spazio collaborativo con i fornitori che possa, con semplicità, dare l'opportunità a tutti di relazionarsi con l'Azienda.

Il team di Jaggaer che segue il progetto Angelini sin dalle sue origini è guidato da Luigi De Capite<sup>92</sup>, Senior Manager della società. Fanno parte di questo team Riccardo Semerari<sup>93</sup>, Senior Consultant, e Rachele Di Pietro<sup>94</sup>, IT Manager. Questo team si è occupato di programmare tutte le modifiche che sono state apportate alla piattaforma prima dell'uscita sul mercato. Inoltre, hanno preparato e gestito le giornate di formazione in tutte le sedi italiane principali del Gruppo, ovvero Roma, Ancona e Milano. In queste giornate, a cui partecipavano tutti i membri della funzione acquisti delle varie società, veniva loro spiegato il funzionamento di Procunity con delle sessioni di prova. Per quanto riguarda la mia esperienza in Angelini, partecipai alla giornata di formazione del 5 febbraio 2019 presso la sede di Roma, dove ho avuto modo di apprendere le principali funzionalità della piattaforma.

---

<sup>91</sup> Profilo LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/giovanni-casabianca-b6162225/>

<sup>92</sup> Profilo LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/luigidecapite/>

<sup>93</sup> Profilo LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/riccardo-semerari-780ba366/>

<sup>94</sup> Profilo LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/rachele-di-pietro-61b6b62b/?originalSubdomain=it>

Una volta trovata la configurazione definitiva del portale è stata pianificata l'uscita sul mercato della nuova piattaforma aziendale il giorno 31 dicembre 2018. Il CPO aveva pianificato l'attivazione online di Procunity per far sì che a partire dal 2019 tutte le attività del Gruppo con i fornitori venissero effettuate sul nuovo portale. Fu così che, il 1° gennaio 2019, vennero contattati tutti i fornitori presenti nell'albo del Gruppo Angelini, ovvero quasi 4000 società, tramite una mail automatica dove venivano informati dell'importante cambiamento dell'azienda con l'arrivo della nuova piattaforma di e-Procurement, e veniva comunicato a ciascuna società il link del portale e le credenziali di accesso per accedere direttamente su Procunity.

Sempre nel mese di gennaio, Alessandro Ciccarelli decise di affiancare ad Andrea Cini, che nel frattempo raggiunse nel 2018 la posizione di Corporate Category sourcing Manager ICT, una figura professionale giovane che gestisca in primis le problematiche che riscontrano i fornitori nell'usare Procunity, e che potesse dare supporto anche a tutti gli utenti Angelini per ottimizzare i processi grazie alla nuova piattaforma. Per questa ragione, il 2 febbraio del 2019, sono entrato a far parte della famiglia Angelini, con il ruolo di Corporate Purchasing intern.

Di seguito verrà descritto il funzionamento di Procunity, le sue principali attività, il nuovo processo di registrazione dei fornitori e il supporto alla piattaforma.

#### 4.6.3.1 Il funzionamento di Procunity: la digitalizzazione dei processi

La piattaforma presa in analisi è il primo vero e proprio portale di e-Procurement realizzato in Italia. Il provider tecnologico che offre questo tipo di soluzione è Jaggaer, società leader mondiale nelle soluzioni di Spend Management.

Il primo approccio che l'utente interno, solitamente il buyer, ha con la piattaforma, è la pagina di accesso.

La piattaforma per tutte le attività di procurement delle società del Gruppo Angelini.

Sei un fornitore e vuoi proporti e partecipare ad una gara?  
Sei un utente interno e vuoi operare sul sistema?

Registrati e accedi per entrare nel mondo Procunity del Gruppo Angelini.

ACCEDI AREA RISERVATA

Username

\*\*\*\*\*

Entra

[Recupero username o password](#)

  ( BERTANI DOMAINS )

 [Requisiti di sistema](#) [Condizioni generali di abilitazione al Portale](#) [Informativa privacy](#)

Figura 21 Pagina di accesso Procunity<sup>95</sup> (Procunity, 2019)

Come già accennato in precedenza, le utenze per accedere al portale sono gestite dal team IT dell’Azienda. Una volta inserite le credenziali personali, è possibile effettuare l’accesso alla piattaforma. Sempre facendo riferimento alla pagina iniziale, in alto a destra si trovano le società del Gruppo Angelini che già stanno utilizzando la piattaforma, ovvero: Angelini Holding S.p.A., Angelini S.p.A., Angelini Immobiliare S.p.A., Angelini Beauty S.p.A. e Bertani Domains Società Agricola a r.l. Nella pagina iniziale, inoltre, viene evidenziato il supporto che gli utilizzatori di Procunity possono ricevere. Per risolvere problematiche di tipo tecnico è possibile chiamare il numero di supporto a pagamento, dove un tecnico IT della società Jaggaer risolverà il problema nel minor tempo possibile. Se invece si hanno delle perplessità sulle attività da svolgere per utilizzare al meglio la piattaforma è possibile scrivere alla mail di supporto [support@procunity.com](mailto:support@procunity.com), dove un operatore Angelini risponderà ad ogni tipo di richiesta su come usare Procunity. Nei 6 mesi in cui ho fatto parte di questa importante azienda farmaceutica italiana, tra le diverse attività che ho svolto nell’ufficio acquisti, una di queste è stata la gestione della mail di supporto al portale. Mi sono occupato in autonomia della gestione di questa casella di posta, rispondendo ogni giorno ai fornitori e agli utenti Angelini che riscontravano problemi interfacciandosi con il nuovo portale. In seguito, esporrò quali sono stati i risultati principali ottenuti dando supporto a Procunity.

<sup>95</sup> Fonte: Sito ufficiale Procunity

L'utente Angelini, subito dopo aver inserito le proprie credenziali nella pagina di accesso del portale, si troverà di fronte a questa schermata:

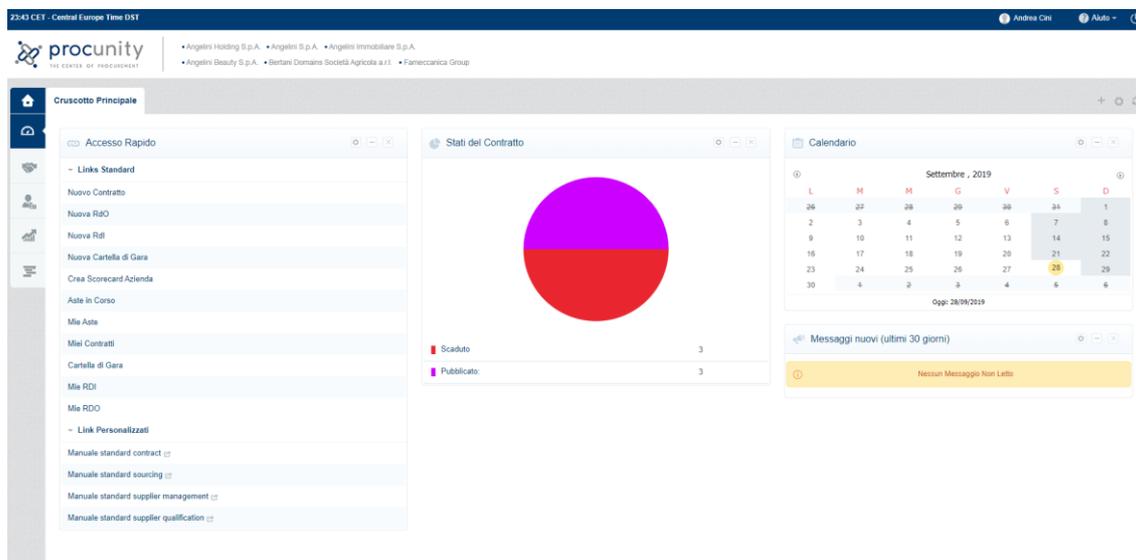


Figura 22 Cruscotto Principale Procunity<sup>96</sup> (Procunity, 2019)

Si tratta del cruscotto principale del portale. La caratteristica più importante di questa pagina è la customizzazione, infatti, a seconda delle proprie esigenze, l'utente ha la possibilità di modificare, creare, rimuovere e aggiungere i Tab nel cruscotto. Nella figura x sono presenti i seguenti Tab: Accesso Rapido, dove in un istante con un semplice click si ha la possibilità di iniziare l'attività che si intende effettuare; Stati del Contratto, dove è possibile tenere sempre sotto controllo lo stato dei contratti che si sta gestendo; Calendario, nel quale è possibile appuntarsi quando effettuare determinate attività; Messaggi, area dedicata alla messaggistica di tipo sia interno, tra colleghi del Gruppo Angelini, che esterno, contattando i vari fornitori. Sono presenti nel cruscotto anche molti altri Tab che hanno lo scopo di facilitare e gestire tutte le attività che si intendono svolgere su Procunity.

Le attività che si possono effettuare su Procunity sono molteplici e fanno riferimento a tutti i processi aziendali utili alla funzione acquisti dell'Azienda. Vengono elencati i principali processi che grazie alla nuova piattaforma sono stati digitalizzati:

- 1) Albo fornitori
- 2) Qualifica fornitori

<sup>96</sup> Fonte: Piattaforma Procunity di Angelini

- 3) Sourcing (gare)
- 4) Ordini d'acquisto
- 5) Contratti
- 6) Messaggistica
- 7) Cataloghi.

1) Procunity dà la possibilità a tutte le società nel mondo di diventare un fornitore del Gruppo Angelini. La figura che segue riassume gli step che il fornitore deve compiere per prendere parte all'albo fornitori di Angelini.

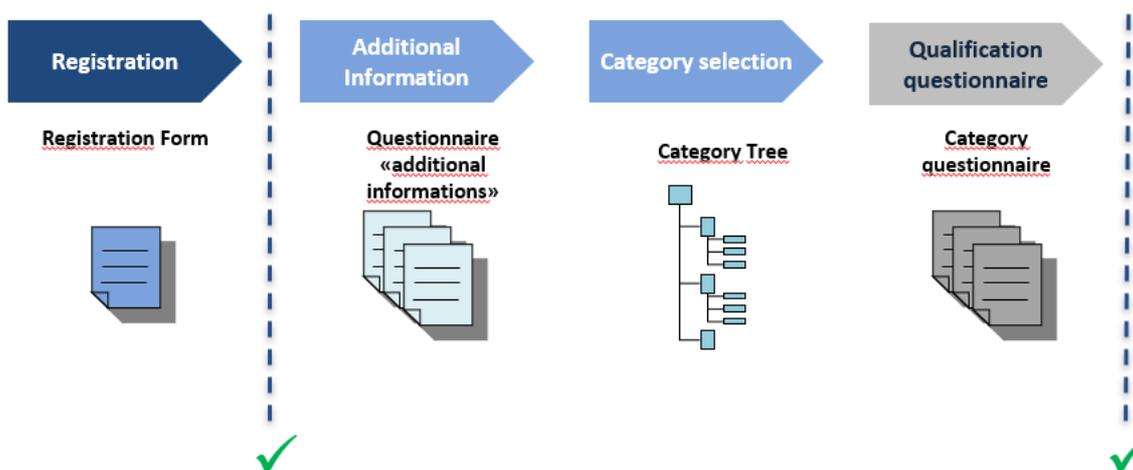


Figura 23 Il processo di registrazione del fornitore<sup>97</sup> (e-Procurement project)

Come descritto in precedenza, i fornitori che facevano parte nel 2018 all'albo fornitori del Gruppo sono stati inseriti di default nella nuova piattaforma aziendale. Sono state comunicate loro tramite mail le credenziali di accesso a Procunity, con le quali si ha la possibilità di entrare e operare immediatamente sul nuovo portale di Angelini. Per i nuovi fornitori dell'Azienda e per quelli che hanno intenzione di collaborare con Angelini in futuro, la procedura per accedere all'interno della piattaforma richiede qualche passaggio in più.

Si parte sempre dalla pagina iniziale di Procunity, dove, tramite il tab "registrazione" il fornitore potrà accedere al form dove vengono richieste tutte le informazioni generali della società (ragione sociale, forma giuridica, P. IVA, ...).

<sup>97</sup> Fonte: presentazione Power Point Angelini "e-Procurement project"

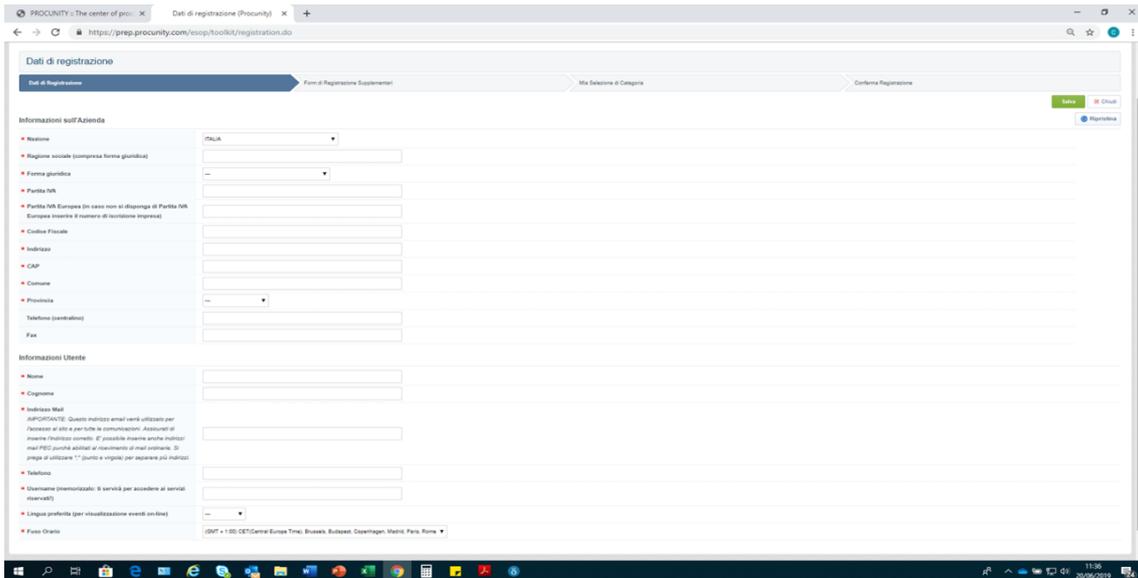


Figura 24 Dati di registrazione<sup>98</sup> (Procunity, 2019)

Una volta compilate verrà richiesto all'utente se la registrazione che si sta effettuando viene fatta per conto di una persona fisica o persona giuridica, e le aziende di interesse del Gruppo con le quali si intende collaborare.

Successivamente comparirà l'Albero di Classificazione, dove viene richiesto al fornitore di selezionare le categorie merceologiche a cui appartiene il business di competenza.

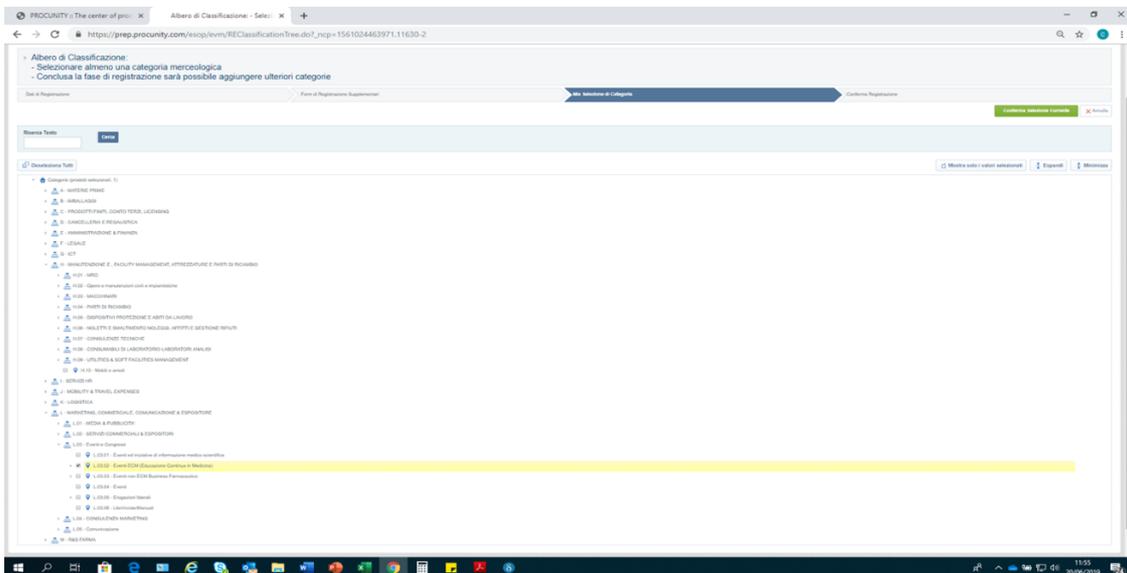


Figura 25 Albero di Classificazione<sup>99</sup> (Procunity, 2019)

<sup>98</sup> Fonte: presentazione Power Point Angelini “e-Procurement project”

<sup>99</sup> Fonte: presentazione Power Point Angelini “e-Procurement project”

Infine, come ultimo step, viene richiesto di compilare il Form di Categoria, un questionario che richiede informazioni differenti a seconda della/e categoria/e dell'Albero di Classificazione selezionata/e nella fase precedente. Vengono richieste quindi ulteriori informazioni, questa volta di tipo economico e strettamente legate al business principale del fornitore. Le informazioni necessarie sono solitamente di tipo finanziario, legate al bilancio d'esercizio del fornitore. Inoltre, vengono richieste tutte le certificazioni necessarie per poter svolgere le attività per le quali ci si sta registrando. Una volta terminato il questionario di categoria, la procedura di registrazione sarà completata e tramite una mail verranno inviate le credenziali di accesso al fornitore per poter subito accedere e operare all'interno della piattaforma. Il fornitore, una volta completata la procedura, verrà inserito in automatico nel nuovo albo fornitori dell'Azienda.

2) Strettamente correlato al nuovo albo fornitori, Procunity digitalizza e snellisce il processo di qualificazione dei fornitori. Il processo di qualificazione dei fornitori consente al fornitore di partecipare a tutte le attività di Angelini, ed è un gate fondamentale nella procedura di acquisizione/formalizzazione dell'acquisizione di un nuovo fornitore (o di un fornitore esistente durante la prima fase di implementazione della piattaforma, dove i dati/processi/fornitori esistenti vengono migrati su Procunity). La prima fase del processo di qualificazione dei fornitori, è così gestito: a seconda della categoria merceologica selezionata dal fornitore durante il processo di registrazione, la piattaforma è in grado di smistare le application dei fornitori assegnandole al Responsabile Acquisti della categoria identificata. La piattaforma quindi automatizza l'attribuzione del task per area di competenza dei singoli Responsabili.

Grazie a Procunity, i Responsabili Acquisti di categoria, ovvero i Category Manager della funzione Acquisti di Angelini, possono in pochissimi click iniziare la procedura di qualifica delle società a loro assegnate.

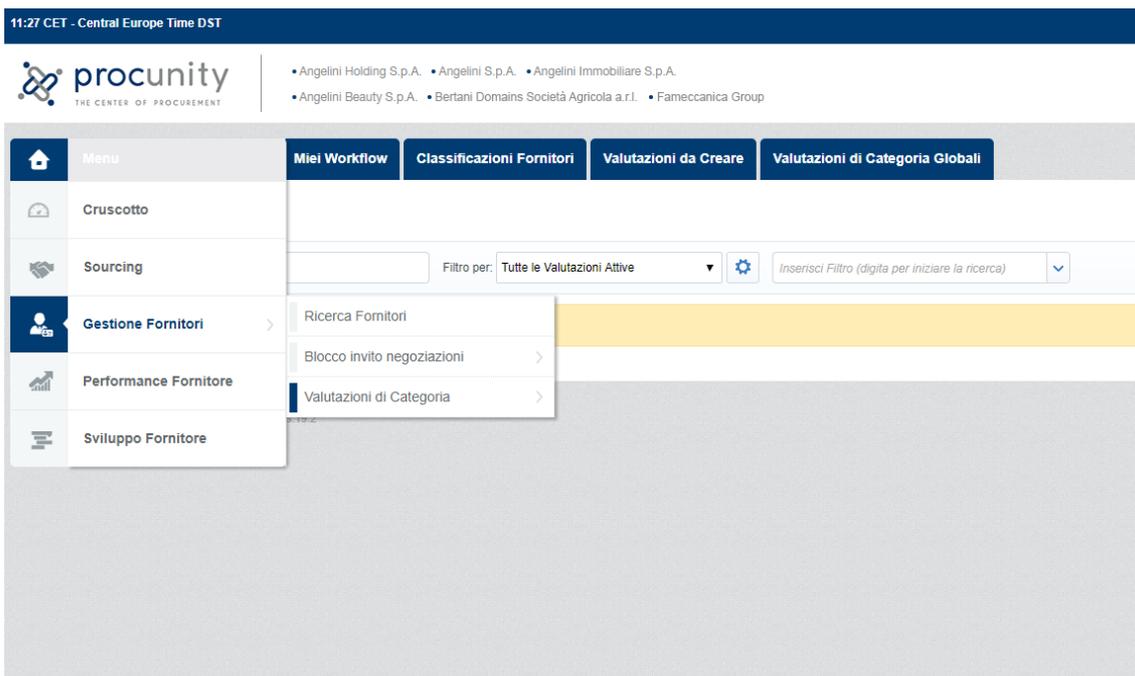


Figura 26 Procedura di Qualifica Fornitori<sup>100</sup> (Procunity, 2019)

Questa procedura pre-qualificativa consente l'efficientamento di tutto il processo in generale, e fa da ponte con la fase core della valutazione di ammissibilità del fornitore. Procedura di qualificazione: una volta entrati nella funzionalità “Gestione Fornitori”, cliccando il tab “Valutazioni di Categoria” e successivamente “Mie Valutazioni di Categoria”, il buyer si troverà davanti ad una pagina dove sono presenti tutte le società di cui deve effettuare la valutazione. Selezionando la società che si intende valutare, comparirà la scheda fornitore composta da: informazioni generali, dati finanziari, organigramma societario, ultimo bilancio d'esercizio approvato, Camera di commercio e informazioni aggiuntive necessarie per la valutazione alla specifica categoria merceologica. Dopo aver analizzato e verificato l'affidabilità di tutti i dati e le informazioni trascritte dal fornitore, il Category Manager potrà con un semplice click modificare lo stato valutazione del fornitore da “in valutazione” a “qualificato”. Il fornitore che acquisisce la qualifica ha piena libertà di operare e collaborare con tutte le società del Gruppo che ha precedentemente selezionato.

3) Tra i contributi fondamentali della piattaforma evidenziamo la digitalizzazione di tutto il processo di sourcing; nello specifico la piattaforma è stata in grado di istituzionalizzare

<sup>100</sup> Fonte: Piattaforma Procunity di Angelini

e snellire tutti passaggi inerenti alla gestione dei *tender*<sup>101</sup>. La funzionalità “Sourcing” permette all’utente Angelini di gestire con facilità le attività più importanti relative alle gare, vale a dire: gestione delle RDA (richieste di acquisto), delle RDI (richieste di informazioni), delle RDO (richieste di offerta), delle aste e dei contratti.

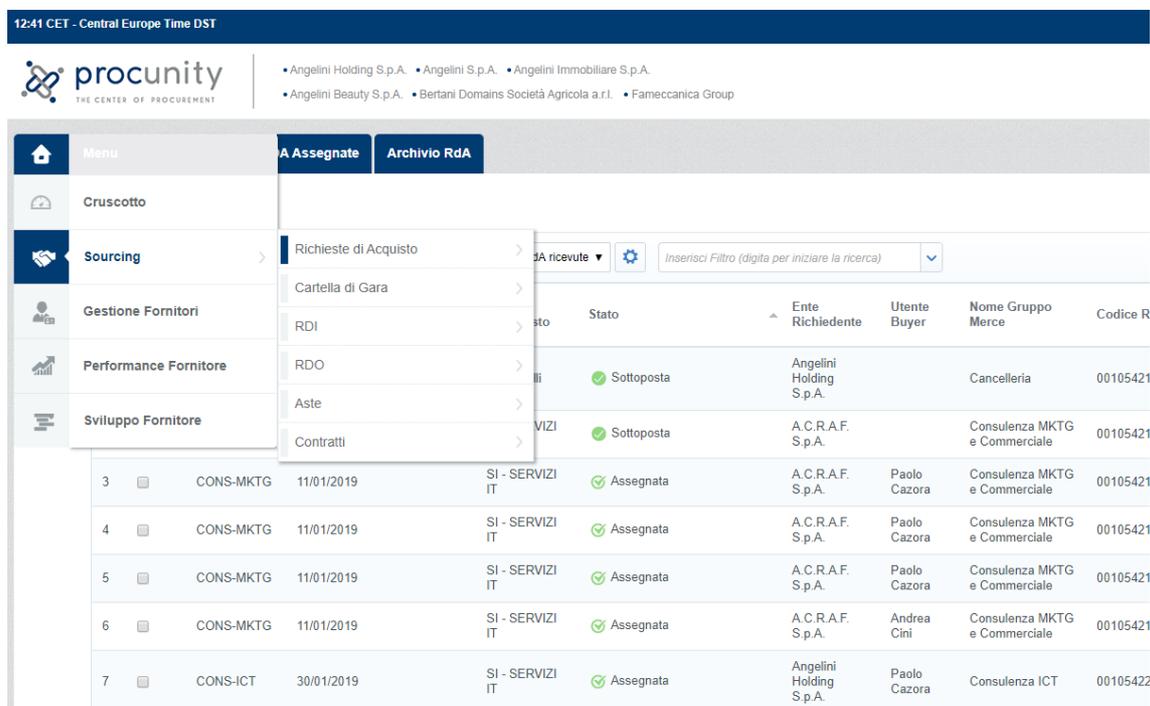


Figura 27 Funzionalità “Sourcing”<sup>102</sup> (Procunity, 2019)

Per RDA si intende una richiesta di acquisto, questo vale a dire che il team di Budgeting dell’Azienda ha emesso nel software aziendale SAP la necessità di acquistare un determinato bene o servizio. Sempre questo team prescrive per l’operazione il budget che si avrà a disposizione per acquisire ciò che è stato richiesto. La richiesta inserita in SAP, nel giro di pochi minuti, verrà riportata su Procunity nella sezione “Richieste di Acquisto” (Figura x). Il team Acquisti, una volta visualizzata l’RDA sul portale, per soddisfare il fabbisogno richiesto predispone una RDO, ovvero una richiesta di offerta. Procunity permette con facilità e rapidità di creare gare strutturate. Il primo step da fare è la configurazione. Viene richiesto in una schermata di compilare le informazioni principali della RDO, che sono: Oggetto, RDA di riferimento, categorie merceologiche, valore

<sup>101</sup> Tender = termine utilizzato nel mondo degli acquisti per esprimere una gara, ovvero il processo che porta l’azienda ad acquisire un determinato prodotto o servizio che è stato scelto tra le offerte proposte da più fornitori.

<sup>102</sup> Fonte: Piattaforma Procunity di Angelini

Budget RDO, società del Gruppo interessate, impostazioni temporali (data di chiusura), struttura RDO (buste di qualifica, tecnica, economica) e strategia di aggiudicazione. Una volta configurata bisognerà strutturare le buste della gara. Nelle gare più semplici solitamente è presente soltanto la busta economica, dove viene richiesto ai fornitori di inserire il TCO dell’offerta complessiva. Quando le gare sono più strutturate, invece, è presente anche la busta tecnica e, se per partecipare alla gara servono determinati prerequisiti, anche la busta di qualifica. Nella busta tecnica solitamente viene richiesto ai fornitori di inserire il progetto tecnico dell’offerta da loro formulata. L’utente che crea la gara dovrà poi inserire per ciascuna busta il team di valutatori. Questi utenti saranno incaricati di effettuare la valutazione della busta per la quale sono stati coinvolti. Ogni utente Angelini può in ciascuna gara essere valutatore tecnico e/o economico. Infine, per completare la procedura necessaria per pubblicare la gara sulla piattaforma, occorrerà inserire nell’apposita area della RDO tutti gli allegati che i fornitori necessitano di consultare per poter rispondere adeguatamente alle esigenze di Angelini. I fornitori nella sezione allegati potranno consultare il capitolato di gara, un file word, solitamente scritto dal buyer che gestisce la gara, dove vengono definite “le regole del gioco”. Come ultimo step da fare al termine di questa procedura, troviamo la sezione dedicata ai fornitori.

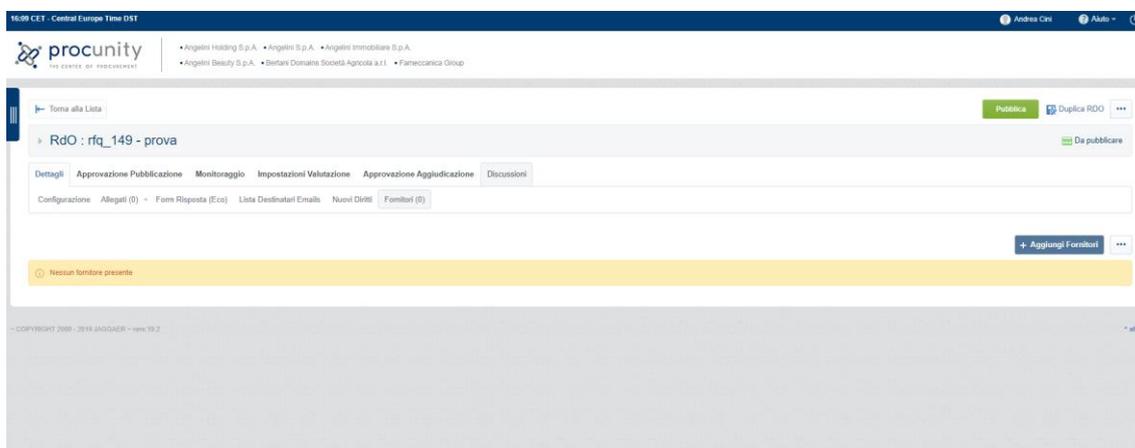


Figura 28 Gestione di una RDO<sup>103</sup> (Procunity, 2019)

In questa area verranno aggiunti tutti i fornitori presenti sulla piattaforma che si vogliono far partecipare alla RDO. Una volta terminata questa procedura, cliccando il tab “Pubblica”, situato in alto a destra nella figura x, verrà rilasciata la gara sul portale. Tutti

<sup>103</sup> Fonte: Piattaforma Procunity di Angelini

i fornitori che sono stati invitati riceveranno una mail da Procunity che spiega come rispondere alla gara.

4) Al momento della scadenza della RDO, la gara viene chiusa e il team Angelini potrà procedere con la valutazione. Una volta assegnati tutti i punteggi nelle varie buste, Procunity calcolerà in automatico la classifica finale delle offerte. Al fornitore che raggiunge il punteggio più alto verrà aggiudicata la gara. Arrivati a questo punto, le fasi per completare l'intero processo sono due, e riguardano l'effettuazione dell'ordine d'acquisto e la creazione del relativo contratto.

Anche in questo caso il portale semplifica notevolmente il flusso d'acquisto. Una volta aggiudicata la gara, è possibile creare immediatamente il contratto.

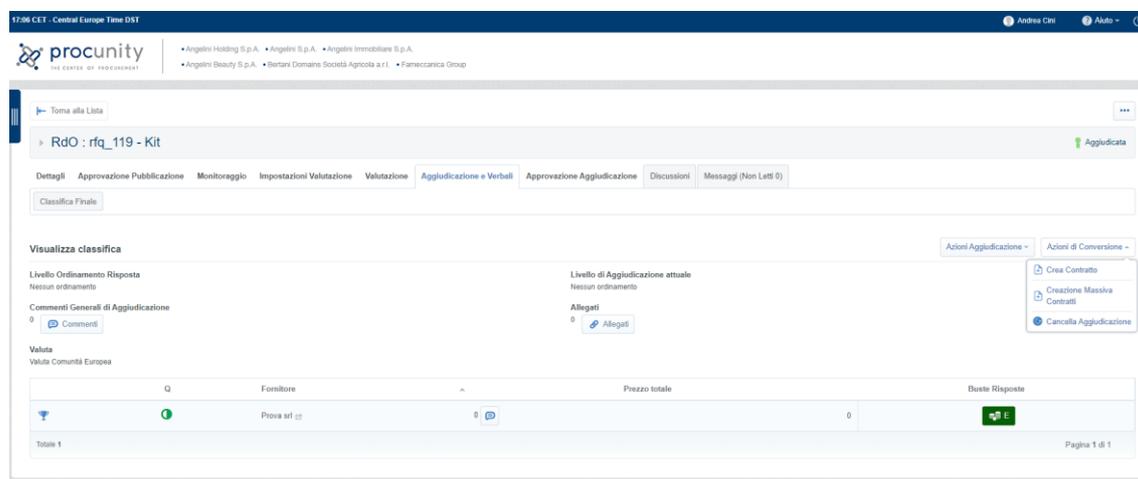


Figura 29 Creazione Contratto da RDO<sup>104</sup> (Procunity, 2019)

Come evidenziato nella figura x, nella schermata della RDO aggiudicata, cliccando sul tab “Azioni di Conversione” apparirà tra le varie azioni possibili la voce “Crea Contratto”. Una volta scelta la tipologia del contratto che si intende creare ed averlo nominato, si entrerà nell’area “Contratti” di Procunity. A questo punto, l’ufficio Legale dell’Azienda, anch’esso presente su Procunity, verrà avvertito sul portale della nuova esigenza di creazione di un nuovo contratto. Procunity, grazie a una delle sue numerose funzionalità, creerà in automatico per l’ufficio Legale una bozza di contratto con all’interno tutti i dati necessari, pescati sia dalla RDA che dalla RDO di riferimento. Ai membri del Team Legal non servirà altro che perfezionare il contratto creato automaticamente in tutti i suoi aspetti. Dopodiché, confermando l’affidabilità del contratto su Procunity, questo sarà

<sup>104</sup> Fonte: Piattaforma Procunity di Angelini

immediatamente disponibile per il fornitore, che una volta scaricato e letto il contratto da Procunity, ricaricherà sulla piattaforma quest'ultimo firmato dal Rappresentante Legale della società. Inoltre, sarà subito a disposizione anche per l'ufficio Acquisti, che potrà così procedere con l'ordine d'acquisto.

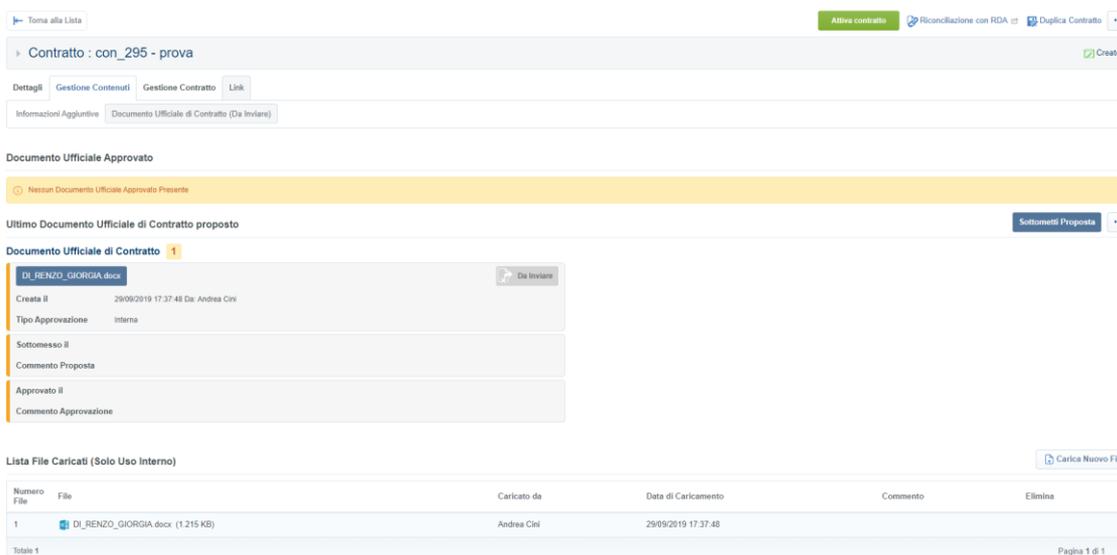


Figura 30 Area “Contratti”<sup>105</sup> (Procunity, 2019)

5) Per procedere con l'Ordine d'acquisto (ODA), al buyer Angelini basterà cliccare il tab “Attiva contratto” che si trova nell'area “Contratti” (Figura x). Procunity trasmetterà in automatico tutte le informazioni necessarie per l'ordine su SAP, dove con un solo click sarà possibile rilasciare l'ODA e terminare quindi l'intero processo d'acquisto. La migrazione automatica dei dati su SAP ha eliminato la manualità associata alla fase di inserimento dell'ordine, ottimizzando così le tempistiche e riducendo il margine di errore dovuto all'intervento umano.

6) Una delle novità di Procunity riguarda la messaggistica. Sulla piattaforma è possibile confrontarsi costantemente con tutti gli utenti Angelini all'interno delle specifiche attività in modo semplice, chiaro e immediato. In ogni sezione della piattaforma, come ad esempio l'area qualifica fornitori, su ogni singola RDO e RDA e su ogni contratto, è presente uno spazio dedicato all'interscambio immediato di informazioni tramite messaggi. La messaggistica interna consente agli utenti Angelini coinvolti di essere sempre aggiornati sulle novità riguardanti il progetto di loro competenza. Inoltre, la

<sup>105</sup> Fonte: Piattaforma Procunity di Angelini

messaggistica all'interno della piattaforma consente di tracciare le comunicazioni con i fornitori in modo tale da evitare la dispersione delle informazioni tra più mezzi di comunicazione.

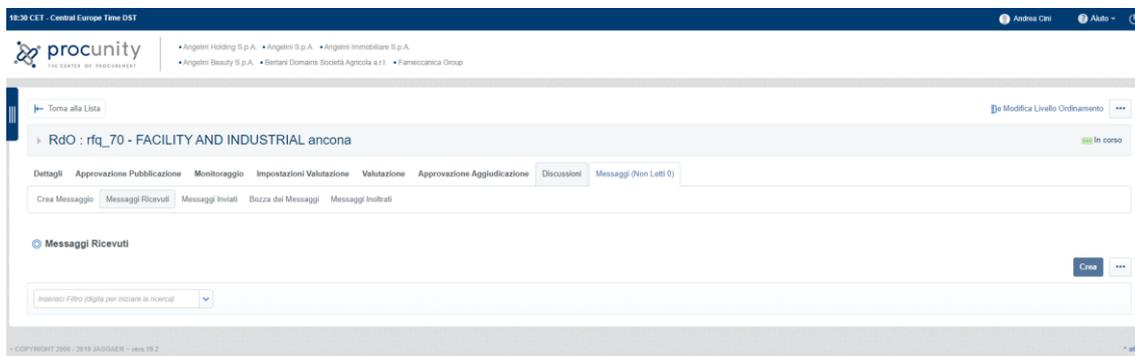


Figura 31 Sezione “Messaggi” all’interno di una RDO<sup>106</sup> (Procunity, 2019)

7) Infine, uno dei principali processi che è stato digitalizzato tramite la piattaforma è l’e-Catalog, uno strumento che mira a supportare i processi di acquisto. Questo tool si basa su un catalogo web di prodotti e servizi, rispetto ai quali è già stato trascritto un contratto e sono già note tutte le specifiche della fornitura. L’e-Catalog è un servizio offerto dalla società Jaggaer che va ad integrarsi all’interno della piattaforma. Attualmente l’e-Catalog è in fase di implementazione, ad oggi sono disponibili molti prodotti di cancelleria. Lo scopo è quello di rendere per l’utente Angelini estremamente facile e immediato l’acquisto dei prodotti e/o servizi di cui necessita nella quotidianità. La user experience è paragonabile a quella offerta da uno shop online. Anche in questo caso saranno riscontrabili grossi vantaggi per quanto riguarda l’ottimizzazione dei tempi per l’acquisto e la gestione dei prodotti necessari per il lavoro di tutti i giorni.

Per dimostrare ulteriormente la facilità di utilizzo della piattaforma, esporrò di seguito i risultati che ho riscontrato gestendo la mail di supporto del portale nel periodo di 6 mesi, dal 24 gennaio al 12 luglio 2019. Al termine della mia esperienza in Angelini ho analizzato le problematiche riscontrate dai fornitori e dagli utenti del Gruppo Angelini nell’utilizzare la nuova piattaforma aziendale Procunity e ho individuato le possibili soluzioni e interventi che possono essere apportati.

<sup>106</sup> Fonte: Piattaforma Procunity di Angelini

Il perimetro dell'analisi è composto da tutte le mail ricevute sulla casella di posta [support@procunity.com](mailto:support@procunity.com) e le problematiche riscontrate dagli utenti Angelini utilizzando la piattaforma.

Sono state ricevute nel periodo precedentemente citato 280 mail, di cui 255 da fornitori mentre le restanti 25 da utenti Angelini. Analizzando la tabella x che segue, possiamo dedurre come le principali problematiche riscontrate facciano riferimento alla mancata correttezza dei dati presenti nell'albo fornitori. Molti dati presenti nell'albo fornitori che l'Angelini utilizzava prima dell'arrivo di Procunity, andavano modificati perché negli anni non erano mai stati aggiornati. Questo sta a significare che la maggior parte delle problematiche non si riferiscono alla piattaforma ma al vecchio albo fornitori di Angelini.

PROBLEMATICHE	N° EMAIL RICEVUTE
Modifica dati Questionario	63
Richiesta credenziali di accesso	46
Informazioni su RDO	25
Aggiungere/rimuovere Categoria	23
Procedura da seguire per qualificarsi	20
Dati di Registrazione	15
Modifica mail di riferimento	14
Chiarimenti su voci Questionario	11
Numero di supporto a pagamento	6
Altro (non influente)	57
<b>TOTALE</b>	<b>280</b>

Tabella 7 Analisi delle problematiche di Procunity<sup>107</sup> (personale M. e.)

Inoltre, ho analizzato il trend mensile delle mail ricevute tramite il grafico che segue.

<sup>107</sup> Fonte: mia elaborazione personale

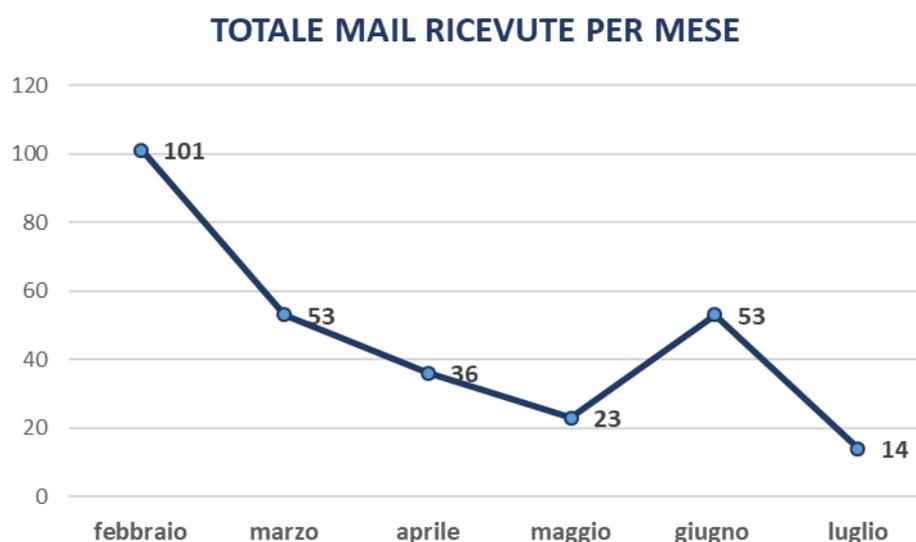


Figura 32 Andamento mensile delle mail ricevute su [support@procunity.com](mailto:support@procunity.com)<sup>108</sup> (personale M. e.)

Il grafico evidenzia il trend negativo del numero che indica la quantità di mail con richiesta di supporto da parte dei fornitori nel periodo che va da febbraio a luglio 2019; la lettura del grafico mostra la validità della piattaforma dal punto di vista della facilità di utilizzo per i fornitori. Partendo da un numero di 101 mail, in 6 mesi il precedente numero raggiunge la soglia di 14 mail al mese, dimostrando che, dopo una prima fase di implementazione e necessità di supporto all'utilizzo della piattaforma, gli utenti-fornitori riescono a essere autonomi nell'espletamento dei task routinari a loro spettanti.

È necessario dire che anche durante la prima fase di implementazione in cui vengono migrati tutti i contatti sulla piattaforma, il numero di richieste di supporto ricevute da parte di Angelini è irrisorio rispetto al numero di partner che hanno approcciato l'utilizzo della soluzione: soltanto il 3% dei fornitori ha avuto bisogno di assistenza per condurre l'inserimento di Procunity all'interno del proprio business<sup>109</sup>.

Infine, vorrei concludere l'analisi sottolineando un dato che ancora una volta sottolinea l'efficacia della piattaforma. Durante il periodo di analisi, infatti, sono state risolte il 100% delle problematiche riscontrate.

<sup>108</sup> Fonte: mia elaborazione personale

<sup>109</sup> Numero di fornitori considerati: 3.500

#### 4.6.3.2 I benefici apportati da Procunity al Gruppo Angelini

Alla luce delle numerose funzionalità offerte dalla piattaforma e dell'uso massivo di Procunity operato da Angelini, elenchiamo di seguito i principali benefici riscontrati dal management di Angelini, a seguito dell'implementazione della soluzione tecnologica.

L'analisi svolta al fine di comprendere appieno i vantaggi di Procunity è di tipo qualitativo; sono state raccolte tre interviste con il CPO Angelini, ognuna schedata a distanza di un mese e mezzo dall'altra.

Riportiamo di seguito i principali benefici:

1) Creazione di un *tender repository*: la principale conseguenza della digitalizzazione di tutto il processo di offerta è la possibilità di tener traccia di tutta la documentazione sviluppata nel corso del *tender*. La capacità di storicizzare tutti i processi di offerta è un enorme vantaggio a livello di informazioni possedute sulle precedenti contrattazioni e sulle clausole solitamente utilizzate nella formalizzazione del contratto; questa mole di informazioni dà la possibilità ad Angelini di disporre (nel futuro) di un database su cui poter creare delle viste aggregate sui dati in modo tale da poter ottenere preziosi insight<sup>110</sup> utili all'efficientamento del business. Oltre a svolgere la funzionalità di repository dell'informazione, la piattaforma funge anche da creatore di template, cioè modelli base automaticamente generati sulla base delle precedenti offerte da poter utilizzare per i tender futuri.

2) Integrabilità sistemica: la piattaforma Procunity ha il vantaggio di essere facilmente integrabile sia con i sistemi attualmente esistenti in Azienda (è stata implementata un'interfaccia *machine to machine* che permette alla piattaforma Procunity di comunicare con SAP senza bisogno dell'intervento umano e l'interfaccia permette il passaggio automatico dei dati da Procunity a SAP tramite un flusso unidirezionale), sia con sistemi non ancora implementati in Azienda, ma che probabilmente faranno parte dell'architettura tecnologica Angelini in futuro (integrabilità con i sistemi Cerved per la valutazione finanziaria dei fornitori).

3) Ottimizzazione dell'albo fornitori: la piattaforma consente ai fornitori stessi di tenere aggiornata la propria scheda anagrafica e permette all'Azienda di avere la tracciabilità completa di tutti i fornitori con cui si relaziona (novità rispetto alla fase pre-implementativa di Procunity in cui erano tracciati solo i fornitori diretti, come

---

<sup>110</sup> Insight = approfondimenti

obbligatorio per legge). Oltre che essere un prezioso repository di dati relativi ai fornitori, l'albo fornitori diventa così una fonte facilmente accessibile e facilmente consultabile per tutti gli utenti Angelini interessati.

4) Efficientamento dei processi: l'automatizzazione dei processi realizzata con Procunity elimina la manualità necessaria al funzionamento di una gara, riduce il rischio di errore umano connesso al task di data entry collegato al funzionamento dei tender, genera un risparmio in termini economici e in termini di risorse allocate alle singole gare, ed infine genera una fluidità di processo non ottenibile se non tramite una soluzione tecnologica in grado di gestire le singole fasi del workflow collegato ad ogni tender.

5) Aumento della trasparenza nei confronti dei fornitori: la piattaforma consente a tutti i fornitori interessati di avere completa visibilità delle informazioni inerenti alla gara garantendo così massima trasparenza nei confronti di tutti i partecipanti al tender. Questo è un vantaggio dal valore inestimabile perché impatta il valore della reputazione aziendale; Angelini si pone nei confronti dei suoi fornitori come un partner affidabile e trasparente.

#### 4.6.4 4°FASE: I feedback dei fornitori

Il progetto Procunity ha uno scopo ben chiaro: la creazione di valore attraverso la digitalizzazione dei processi. Grazie alla nuova piattaforma sono stati semplificati i processi di acquisto, riducendo i tempi e garantendo la tracciabilità delle operazioni svolte; tuttavia, questi non sono stati gli unici obiettivi raggiunti con l'implementazione della piattaforma. Alessandro Ciccarelli, CPO del Gruppo Angelini, ha progettato l'introduzione della soluzione tecnologica con il duplice obiettivo di efficientare il processo e soprattutto creare valore per i fornitori, considerati business partner fondamentali all'interno della *value chain*. Alessandro Ciccarelli ha sempre ribadito in tutte le interviste fatte, che la funzione acquisti dell'Azienda per creare valore non deve avere come unico obiettivo una politica aggressiva volta all'abbattimento dei costi, bensì andare incontro a quelle che sono le esigenze dei fornitori del Gruppo, spesso PMI italiane, per costruire con il fornitore una relazione di lungo periodo improntata alla qualità dello scambio e alla trasparenza tra le parti.

La forza carismatica di Alessandro Ciccarelli ha impresso a tutto il Gruppo della Funzione Acquisti questa visione *Supplier oriented*.

A riprova del commitment nei confronti della partnership con i fornitori, vi è la richiesta di un feedback continuo riguardante la soddisfazione relativa all'utilizzo della piattaforma Procunity. Durante il periodo che ho trascorso in Angelini era mio compito intervistare i Direttori commerciali delle aziende fornitrici nelle fasi conclusive di ciascuna gara per indagare il livello di soddisfazione associato all'uso del nuovo portale.

Le domande poste durante l'intervista sono state le seguenti:

- Precedenti esperienze con l'utilizzo di piattaforme digitali relative al mondo dei tender
- Livello di user experience
- Giudizio complessivo relativo all'esperienza con Procunity

Di seguito, l'elenco delle società intervistate:

Ragione sociale	N°di dipendenti	Core business	Facilità di utilizzo riscontrata
Konica Minolta Business Solutions SpA	44360	Stampanti	Ottima
KYOCERA Document Solutions	70153	Stampanti	Ottima
Xerox	35300	Stampanti	Ottima
Canon	190000	Stampanti	Ottima
Dimension Data	28000	provider di soluzioni IT	Ottima
Impianti SpA	20	telecomunicazioni	Ottima
Ricoh	97878	Stampanti	Ottima
HP	55000	informatica e servizi	Ottima
Vodafone	98996	telecomunicazioni	Ottima
Maticmind	700	informatica e servizi	Buona
Dell	145000	informatica e servizi	Ottima
Toshiba	141256	Stampanti	Ottima
Print Communication	10	Stampanti	Sufficiente
VRM Italia	20	telecomunicazioni	Sufficiente
Feedback Italia	25	telecomunicazioni	Buona
Microsoft	144106	software	Ottima
VAR Group	1900	informatica e servizi	Buona
Siemens	379000	produzione elettrica ed elettronica	Ottima
Amicucci Formazione	80	e-learning	N/C
Fondazione Istud	130	formazione manageriale	Sufficiente
Viewtoo	10	marketing e pubblicità	Sufficiente
Fuoricittà	10	servizi IT	Buona
K2play	5	videogiochi	Sufficiente
Nantes	40	informatica e servizi	N/C
Media Engineering	20	produzione di media	Sufficiente
ADG Print	7	stampe	N/C
Akito	15	informatica e servizi	N/C
Cisalpina Tours	400	Tempo libero, viaggi e turismo	N/C
Cros nt	300	industria farmaceutica	Sufficiente

Tabella 8 Le società coinvolte nelle RDO della categoria acquisti ICT<sup>111</sup> (personale M. e.)

In questa tabella compaiono tutte le società che, nei primi 6 mesi di attività del portale (febbraio – luglio 2019), sono state invitate a partecipare alle tender della categoria

<sup>111</sup> Fonte: mia elaborazione personale; Fonte dati: sito ufficiale o Profilo LinkedIn della società

acquisti ICT, ovvero tutte quelle con le quali ho avuto modo di interfacciarmi in modo diretto, gestendo in prima persona le RDO assieme al Category Manager ICT.

I non classificati (N/C) sono le società che hanno ricevuto l'invito a registrarsi alla piattaforma ma non è stato ricevuto alcun feedback. Le assunzioni che sono state fatte per spiegare l'assenza di risposta son state:

- Il non interesse nei confronti di una business relationship con Angelini
- L'avversione al cambiamento tecnologico da parte della Società fornitrice
- La mancata ricezione dell'invito

Le società che non hanno risposto all'invito dell'Angelini a partecipare alla gara sono il 17% sul totale delle aziende prese in analisi. Questo dato in percentuale ci mostra come le aziende che non rispondono alle gare pubblicate dall'Angelini su Procunity siano la netta minoranza. Inoltre, analizzando più in profondità le società classificate come N/C notiamo che queste hanno dimensioni medio-piccole.

Sono il 24%, invece, le aziende che nell'utilizzare la piattaforma hanno riscontrato delle problematiche sulla chiarezza del funzionamento del portale. Stiamo parlando di un dato non allarmante, ma che potrebbe far riflettere su come poter facilitare maggiormente la *user experience* del fornitore. Anche in questo caso, rientrano in questa categoria tutte società di dimensioni medio-piccole.

Le società che ci hanno confermato di essersi trovati bene nell'utilizzo della piattaforma, anche se hanno richiesto agli utenti Angelini qualche chiarimento sul corretto funzionamento di Procunity, sono il 14%. I Direttori commerciali di queste società ci hanno confessato di essere stati inizialmente diffidenti sull'efficacia della piattaforma, anche in vista di qualche piccola problematica riscontrata. Successivamente però, verso le fasi conclusive della gara, hanno dichiarato di essere rimasti soddisfatti dalla nuova gestione della RDO e di voler continuare ad utilizzare soluzioni digitali simili. Fanno parte di questo raggruppamento società di dimensione piccola e media, ma, a differenza delle prime due percentuali analizzate, sono presenti in questo caso società aventi una forza lavoro che supera i 500 dipendenti (VAR Group e Maticmind), un numero decisamente più elevato rispetto alle società analizzate in precedenza.

Infine, il 45% delle società prese in analisi ci hanno confermato di essersi trovate molto bene nell'utilizzare Procunity e di non aver riscontrato alcun tipo di problematica. Un dato importante per l'Angelini, che conferma ancora una volta le potenzialità della nuova

piattaforma aziendale. I feedback ricevuti da queste società sono stati molto positivi. Tranne una sola eccezione (Impianti SpA), le società che assieme compongono questa percentuale sono tutte di grandi dimensioni. Stiamo parlando di importanti Multinazionali che operano in tutto il mondo e che hanno sede anche in Italia.

Dalle interviste fatte ai Direttori Commerciali di tutte queste società è emerso che le aziende che hanno dichiarato di aver avuto precedenti esperienze con piattaforme digitali hanno classificato l'esperienza con Procunity come ottima in termini di user experience e facilità di utilizzo della soluzione tecnologica. Questo dato rafforza ancora di più ciò che è stato precedentemente affermato, cioè quanto la nuova piattaforma dell'Angelini sia performante e vantaggiosa non solo per il Gruppo ma anche per tutti i suoi fornitori.

I risultati ottenuti inducono a pensare che esista una correlazione positiva tra la dimensione dell'impresa e la propensione tecnologica che consente di riscontrare una maggior facilità nell'utilizzo della piattaforma. Tutte le società di grandi dimensioni non hanno avuto alcun problema ed hanno utilizzato sin dall'inizio con facilità il nuovo portale. Tra le società di piccola e media dimensione, invece, sono emerse alcune problematiche e in alcuni casi non si è riscontrato alcun tipo di risposta.

Vorrei infine aggiungere che i Category Manager delle altre categorie merceologiche del Gruppo Angelini mi hanno confidato che per quanto riguarda le loro categorie d'interesse i dati sono più negativi rispetto a quelli risultanti dalla mia ricerca. Questa disparità può essere dovuta al fatto che le società che ho preso come riferimento appartengono tutte alla categoria d'acquisto ICT, vale a dire che sono tutte aziende che operano in contesti dove è presente un elevato livello di digitalizzazione necessario per operare nel business, e questo può facilmente indurre le società ad interfacciarsi con soluzioni digitali senza particolari problemi.

## Conclusioni

Nel corso dell'elaborato sono state analizzate tre soluzioni innovative inerenti al framework del digital procurement. Il flow espositivo segue un ordine crescente, un climax della digitalizzazione: l'esposizione vede il suo incipit nella descrizione della soluzione meno digital, (il Reverse Factoring), prosegue con il Dynamic Discounting, e si conclude con la soluzione più tecnologica, l'e-Procurement.

Il Reverse Factoring si qualifica come la soluzione del SCF con il tasso di crescita più elevato nel nostro Paese (+33% vs 2016<sup>112</sup>, Osservatorio Supply Chain Finance, Politecnico di Milano, 2019)

La composizione del panorama industriale italiano vede le PMI protagoniste indiscusse dell'economia, e le Piccole e Medie Imprese non sono ancora dotate di una struttura tecnologica complessa tale da consentire la diffusione di una cultura tecnologica importante all'interno dell'azienda; la propensione tecnologica è un driver fondamentale dell'adozione di soluzioni digitali innovative, e se questa è carente o non predominante è più probabile che le imprese adottino soluzioni poco digitali.

*“Insomma, piccole aziende e subfornitori – spina dorsale dell’industria italiana – si stanno avvicinando, anche se in ritardo rispetto alle grandi e con profonde differenze lungo lo Stivale, ai temi del 4.0, «ma ci vorranno ancora tre anni, penso al 2020 come traguardo, per vedere gli effetti della disseminazione di competenze nel Paese. Oggi le tecnologie sono mature, gli strumenti fiscali ci sono, ma sono poche le imprese davvero 4.0 e sono quelle che hanno iniziato a muoversi diversi anni fa. È mancato un ruolo leader di trascinateur da parte delle capofiliere sulle Pmi, come avvenuto in Francia e Germania», interviste Massimo Zanardini del Rise (Research and innovation for smart enterprises) dell’ateneo di Brescia. L’ultima indagine campionaria sull’adozione di smart tech del Rise rileva che le fabbriche smart (con almeno 4 tecnologie abilitanti utilizzate) sono appena il 5% del totale e di queste solo 1 su 5 è una Pmi.”<sup>113</sup> (Vesentini, 2018)*

---

<sup>112</sup> Osservatorio Supply Chain Finance, Politecnico di Milano, *Il Supply Chain Finance in Italia panoramica attuale e potenziali evoluzioni future*, 2019

<sup>113</sup> Iliaria Vesentini, *Una PMI evoluta su due investe nelle tecnologie smart*, 2018, Sole24Ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/una-pmi-evoluta-due--investe-tecnologie-smart-AEIfMIDE>

L'imaturità tecnologica delle PMI è uno dei driver fondamentali della diffusione sempre maggiore del Reverse Factoring, pratica che porta con sé un basso livello di digitalizzazione e indipendenza dell'utente nell'utilizzo della soluzione.

Dando però uno sguardo ai dati riportati dal Sole24Ore, sembra che la situazione stia cambiando; le PMI si stanno evolvendo, e la misura governativa 4.0 sembra aver dato la spinta tecnologica necessaria per il cambiamento digitale.

Quello che possiamo aspettarci quindi, seguendo il ragionamento fatto per l'adozione del Reverse Factoring, è che nei prossimi anni assisteremo a un'inversione di tendenza; l'accresciuta digitalizzazione e maturità tecnologica delle PMI costringerà le imprese a rivedere la propria architettura tecnologica complessiva e ad implementare un'operazione di svecchiamento dei tool e degli strumenti utilizzati nelle routine quotidiane, a favore di una maggiore integrazione tra sistemi, riduzione del lavoro manuale di data entry, una maggiore automazione, e più in generale a favore di sistemi caratterizzati da un più alto livello di digitalizzazione.

Questo mutato panorama aziendale, si qualifica come driver di cambiamento, anche nelle pratiche inerenti ai processi di procurement.

Inoltre, è rilevante aggiungere, che un altro trend che si qualifica come probabile driver dell'evoluzione dei tassi di crescita relativi all'adozione delle diverse tipologie di piattaforme appartenenti al framework del procurement, è la crescente autonomia delle imprese e della società tutta nei confronti dei soggetti intermediari nel corso delle trattative. Le agenzie di viaggio, le agenzie immobiliari, i broker, sono realtà professionali che nel corso del tempo sono stati soggetti ad una costante ed inesorabile perdita di rilevanza; le banche, nel reverse factoring, svolgono il ruolo di intermediario e rappresentano un ulteriore livello di complessità (sono il terzo anello della catena del credito/debito) a cui è associato un costo del servizio fornito; con l'avanzamento del panorama tecnologico e lo snellimento dei processi le aziende saranno sempre più alla ricerca di tool e strumenti che permettano di fluidificare il processo, e non di stratificarlo. Sia il Dynamic Discounting che le piattaforme di e-Procurement non richiedono l'intervento della banca o di alcun intermediario; entrambe le soluzioni snelliscono invece i processi esistenti e coinvolgono solo i protagonisti diretti della dinamica debito/credito (acquirente e fornitore) senza aggiungere ulteriori livelli o soggetti terzi, e soprattutto senza associare un costo aggiuntivo alla procedura di finanziamento del procurement.

È stato inoltre illustrato, per portare concreta evidenza della semplicità della piattaforma Procunity (appartenente alla categoria delle piattaforme di e-Procurement), il caso Angelini; l'azienda, grazie alle sue importanti dimensioni e alla profittabilità di cui gode, è stata assolutamente all'avanguardia nello scegliere di implementare una soluzione così innovativa ed altamente digitalizzata; i vantaggi di cui Angelini gode grazie all'utilizzo di Procunity sono numerosi, tra cui evidenziamo l'automazione e l'efficientamento del processo di acquisto, la riduzione della manualità collegata alle attività di data entry e il conseguente risparmio di risorse e la creazione di un knowledge repository in grado di storicizzare tutto il processo relativo ai tender effettuati.

## Bibliografia

- Assifact, *Il Factoring. Per saperne di più*, 2011.
- Calini, E., *Il Reverse Factoring: l'importanza della relazione*, Strategie & Procurement, 2009.
- Camerinelli, E., *Supply chain finance*, Journal of Payments Strategy & Systems, 2008.
- Caniato, F., Catti, P., Ronchi, S., & Tumino, *Supply Chain Finance: nuove opportunità di collaborazione nella filiera*, Report, School of Management Politecnico di Milano, 2014.
- Caniato, F., Gelsomino, L., *Credito e filiera, tante opportunità: chi è pronto a coglierle?*, Osservatorio Supply Chain Finance, marzo 2016.
- Caniato, F., Gelsomino, L.M., Perego, A., Ronchi, S., *Does Finance solve Supply Chain financing problems?*, 2015.
- Cavenaghi, E., *Supply Chain Finance: A Tool for Manageing Suppliers*, 2011.
- Cucinelli, D., Schwizer, P. & Stefanelli, V., *Misurazione e gestione del rischio di liquidità nell'attività di factoring*, Fact&News, 2013.
- Dyckman, B., *Supply chain finance: Risk mitigation and revenue growth. Journal of Corporate Treasury Management*, 2011.
- Gelsomino, L.M., Mangiaracina R., Perego A., Tumino A., *Supply Chain Finance: a literature review*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2014.
- Gelsomino, L.M., Mangiaracina R., Perego A., Tumino A., *Supply Chain Finance: modelling a Dynamic Discounting Programme*, Journal of Advanced Management Science, 2016.
- Gomm, M. L., *Supply chain finance: applying finance theory to supply chain management to enhance finance in supply chains*, International Journal of Logistics: Research and Applications, 2010.
- He, M. et al., *Financial supply chain management*, Logistics and Informatics, 2010.
- Hofmann, E. & Belin, O., *Supply Chain Finance Solutions: Relevance - Propositions - Market Value*, Berlin Heidelberg, 2011.
- Hofmann, E. & Kotzab, H., *A supply chain-oriented approach of working capital management*, Journal of Business Logistics, 2010.
- Hurtrez, N. & Salvadori, M. G. S., *Supply chain finance: From myth to reality*, McKinsey on Payments, ottobre 2010.

- Keifer, S., *E-invoicing: The catalyst for financial supply chain efficiencies*, Journal of Payments Strategy & Systems, 2011.
- Kozolchyk, B., *Supply Chain Financing, Straight Bills of Lading and Standby Letters of Credit*, International Journal of Commercial Law, 2011.
- Lamoureux, J. F. & Evans, T., *Supply Chain Finance: A New Means to Support the Competitiveness and Resilience of Global Value Chains*, 2011.
- Lee, C. H. & Byong-Duk, R., *Trade credit for supply chain coordination*, European Journal of Operational Research, 2011.
- Lekkakos, S. D., & Serrano, A., *Supply chain finance for small and medium sized enterprises: the case of reverse factoring*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2016.
- Liebl, J., Hartmann, E., & Feisel, E., *Reverse factoring in the supply chain: objectives, antecedents and implementation barriers*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2016.
- Mateut, S., *Reverse trade credit or default risk? Explaining the use of prepayments by firms*, Journal of Corporate Finance, 2014.
- Mathur, B. L., *Changing Profile of Financial Services*, 2011.
- More, D. S. & Basu, P., *Challenges of Supply Chain Finance: A Detailed Study and a Hierarchical Model Based on the Experiences of an Indian Firm*, Business Process Management Journal, 2013.
- Osservatorio Supply Chain Finance, *Supply Chain Finance: nuove opportunità di collaborazione nella filiera*, 26 febbraio 2014.
- Osservatorio Supply Chain Finance, *Le soluzioni di Supply Chain Finance*, 2015.
- PayStream Advisors, *Dynamic Discount Management, Finding the “Treasure” in Treasury*, 2012.
- Pfohl, H. C. & Gomm, M., *Supply chain finance: optimizing financial flows in supply chains*, Logistics research, 2009.
- Polak, P., *Addressing the Post-Crisis Challenges in Working Capital Management*, International Journal of Research in Management, 2012.
- Polak, P., *Emerging Working Capital Management*, The Clute Institute International Academic Conferences, 2013.

Popa, V., 2013, *The Financial Supply Chain Management: a New Solution for Supply Chain Resilience*, The Amfiteatru Economic Journal, 2013.

Tanrisever, F., Cetinay, H., Reindorp, M. & Fransoo, J. C., *Value of reverse factoring in multi-stage supply chains*, 2012.

Van der Vliet, K., Reindorp, M.J., Fransoo, J.C., *The price of reverse factoring: Financing rates vs. payment delays*, European journal of european logistics, 2014.

Van Laere, M., *Modelling international reverse factoring - and the future of supply chain finance*, Eindhoven: Tilburg University, 2012.

Wuttke, D. A., Blome, C. & Henke, *Focusing the financial flow of supply chains: An empirical investigation of financial supply chain management*, International Journal of Production Economics, 2013.

Yan, N., *Coordinating loan strategies for supply chain financing with limited credit*, 2013.

## Sitografia

Angelini Holding, Chi siamo, <https://www.angelini.it/wps/wcm/connect/it/Home/Chi-siamo/>

Angelini Holding, (2019) Procunity, The center of procurement, <https://www.angelini.it/wps/wcm/connect/it/home/procunity>

Associazione Italiana per il Factoring, Il mercato del Factoring in Italia, <https://assifact.it/credifact/dati-e-statistiche/il-mercato-del-factoring-in-italia/>

Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Macerata, <http://www.mc.camcom.it/uploaded/Allegati/Promozione/Doc/Doc-04-Basilea-2.pdf>

Digital4Executive, Il digitale riduce i rischi finanziari di filiera, e agevola il credito ai fornitori, <https://www.digital4.biz/executive/il-digitale-riduce-i-rischi-finanziari-di-filiera-e-agevola-il-credito-ai-fornitori/>

Osservatorio Supply Chain Finance, Politecnico di Milano, Il supply chain finance, un'opportunità ancora da sfruttare, [https://www.osservatori.net/it\\_it/osservatori/comunicati-stampa/il-supply-chain-finance-opportunita-ancora-da-sfruttare](https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/il-supply-chain-finance-opportunita-ancora-da-sfruttare)

Osservatorio Supply Chain Finance, Politecnico di Milano, Osservatorio supply chain finance, [https://www.osservatori.net/it\\_it/osservatori/supply-chain-finance](https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/supply-chain-finance)

Vesentini, I. (2018), Sole24Ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/una-pmi-evoluta-due--investe-tecnologie-smart-AEIfMIDE>

## Riassunto

### **Soluzioni Supply Chain Finance**

La riduzione generalizzata della remunerazione degli investimenti a bassa rischiosità combinata all'introduzione di rilevanti innovazioni tecnologiche in ambito finanziario, tra cui la fatturazione elettronica, hanno contribuito a creare un contesto perfetto affinché le stazioni appaltanti con un eccesso di liquidità, o con il desiderio di consolidare la propria posizione, potessero volgere lo sguardo verso quell'enorme valore presente all'interno della propria catena di fornitura.

In tempi di incertezza economica, il cash flow e la riduzione del capitale circolante sono due dei principali indicatori da tenere sotto controllo. La situazione delle piccole e medie imprese (PMI) è stata aggravata dai loro clienti, principalmente aziende di grandi dimensioni, dotate di un maggiore potere contrattuale. Queste ultime, approfittando della loro posizione di vantaggio, hanno esteso i termini di pagamento verso i fornitori, le PMI, al fine di contrarre il loro capitale circolante netto (CCN) e rafforzare ulteriormente la propria posizione nel mercato.

In questo contesto, esigenza essenziale dell'imprenditore diventa l'efficace gestione della propria supply chain e in particolare l'implementazione di strategie di Supply Chain Finance (SCF).

L'obiettivo di questo trattato è proprio quello di esplorare l'uso del Supply Chain Finance, quale strumento per gestire al meglio il capitale circolante netto ed i flussi di cassa a livello di filiera. Il SCF può allungare i tempi di pagamento senza danneggiare la redditività dei fornitori. Inoltre, esso ha il potenziale per abbassare il costo diretto di acquisto e contribuire ad una riduzione delle spese connesse alle operazioni di approvvigionamento.

Il Supply Chain Finance (SCF) è un modello di gestione del processo di approvvigionamento, che coinvolge congiuntamente tutti gli attori, acquirenti, fornitori, finanziatori, è volto a creare valore per l'intera filiera e si avvale di strumenti tecnologicamente avanzati di pianificazione, direzione e controllo dei flussi, favorisce i rapporti, riduce i costi per portare il processo a livelli di più elevata di efficienza.

Con i modelli di SCF si facilita il ricorso e le condizioni del credito a breve termine, si migliora la gestione del capitale circolante, sia per l'acquirente che per la rete di fornitori.

L'obiettivo di una maggiore efficienza per l'intera SC, la gestione di un gran volume di informazioni in modo tempestivo e strutturato, richiedono soluzioni tecnologicamente avanzate connesse all'utilizzo di una piattaforma in grado di introdurre livelli di automazione e controllo nelle transazioni, nei flussi e nell'approvazione delle fatture.

Le soluzioni SCF si stanno sempre maggiormente diffondendo, come risposta alla sempre maggiore complessità del processo di approvvigionamento e alla stringente congiuntura economica che riducendo i margini porta a focalizzarsi sulla riduzione di costi.

A livello mondiale si assiste a una particolare vivacità del mercato, si contano 101 startup nel settore, mentre in Italia si stanno muovendo i primi passi. Si fa sentire il peso dei sistemi tradizionali di finanziamento che si fa fatica a superare, tipo l'anticipo fattura o il Factoring tradizionale, che rappresentano l'85% del totale delle transazioni finanziarie. A stento si fanno strada nuove soluzioni come il Dynamic Discounting, l'Invoice Auction o il Reverse Factoring evoluto.

Con la conoscenza della situazione attuale si può affermare che le potenzialità di sviluppo dei sistemi SCF in Italia sono elevate. È ancora da approfondire il contributo, che le informazioni disponibili all'interno della filiera una volta organizzate in modo strutturato potrebbero fornire alla valutazione del merito creditizio e quindi al mercato dei capitali.

Il presupposto per l'avvio di modelli innovativi di Supply Chain Finance è l'adozione di tecnologie digitali avanzate che aiutino a diffondere i servizi finanziari innovativi anche alle PMI<sup>114</sup>, con una gestione tempestiva dei flussi di merci, documentali, informativi e una maggiore sensibilità all'analisi del rischio.

L'obiettivo del Supply Chain Finance è quello di agevolare le imprese nell'approvvigionamento finanziario, cogliendo le opportunità derivanti dell'evoluzione dei mercati finanziari e bancari. I benefici principali riguardano il cash flow aziendale, il rating delle imprese nel rapporto banca/impresa e l'accelerazione di processi e flussi.

### **Reverse Factoring: potenziale soluzione “tradizionale” di successo per una PMI**

Tra le soluzioni SCF c'è il Reverse Factoring. Al fine di favorire la cessione delle fatture dei propri fornitori, un cliente “virtuoso” intraprende una collaborazione con un Istituto di Credito (Factor). La procedura è quindi attivata da parte del cliente, è però il fornitore ad avvantaggiarsi in particolare dei minori interessi e della rapidità nell'ottenimento di

---

<sup>114</sup> PMI = Piccola e Media Impresa

liquidità, grazie al miglior merito creditizio del cliente. Appena ottenuta l'accettazione della merce il fornitore potrà ottenere l'incasso delle fatture e inoltre tanto più sarà elevato il merito creditizio del cliente rispetto al suo tanto più sarà conveniente per il fornitore la cessione delle fatture. Il cliente dal canto suo potrà ottenere vantaggi dal fornitore e dal Factor in termini di sconti e dilazioni.

In Italia il Reverse Factoring sta prendendo sempre più campo. A volte è chiamato credito di filiera in quanto agevola la filiera produttiva. Un gruppo di imprese si finanzia facendo leva sul merito creditizio della capo filiera e così facendo si ottengono benefici economici per tutta la filiera e si rinsaldano i rapporti all'interno del gruppo di imprese.

Una partnership fra l'impresa capofila e il Factor permette di mettere a disposizione risorse finanziarie preziose per l'intera catena, spesso formata di piccole e medie aziende, a costi contenuti rispetto a quelli che si sarebbero potuti ottenere in assenza di accordi.

In questo modo l'azienda capofila riesce a garantire una stabilità finanziaria a tutta la filiera e al tempo stesso una fidelizzazione dei rapporti con i fornitori.

Considerato che il tempo di incasso dei crediti sul mercato italiano è di circa 85 giorni contro una media mondiale di 64 giorni, l'approccio al Reverse Factoring costituisce un importante polmone di finanziamento.

Il "classico" accordo di Factoring prevede che un'azienda possa cedere i crediti commerciali verso i propri clienti a un operatore finanziario (Factor), che ne assume la titolarità e ne anticipa l'importo all'impresa cedente, debitamente scontato a determinati tassi di interesse.

Il punto nodale dell'operazione è la «cessione del credito». Spesso le grandi aziende, i gruppi industriali hanno una società di Factoring al loro interno, cosicché quando nasce il debito verso un fornitore questo viene immediatamente trasferito al Factor, che gestisce e regola i debiti della consociata e si occupa delle transazioni finanziarie con il fornitore, a condizioni concordate. Questa tipologia di operazione rovesciata rispetto al Factoring "classico" non cambia la struttura del processo e la funzione del contratto.

Il target a cui è rivolto il Reverse Factoring è formato da grandi e solide aziende con un parco fornitori frazionato, che avvertono il bisogno di assistenza per una gestione integrata e completa del portafoglio debiti di fornitura con ottenimento di vantaggi tangibili, quali-quantitativi sull'intera filiera della SC.

L'azienda che intende ricorrere a questa soluzione è tenuta a fornire dei documenti indispensabili, partendo dalla lista dei fornitori agli ultimi due bilanci degli stessi, l'atto costitutivo e lo statuto, una visura camerale e l'attestazione di regolarità fiscale.

Il Reverse Factoring fa parte della categoria degli strumenti di Factoring. In generale il Factoring è un contratto attraverso il quale i crediti commerciali, non ancora scaduti, vengono trasferiti, da un'impresa, da un ente pubblico o privato che sia, a un operatore qualificato, appunto il Factor, solitamente una banca o un intermediario finanziario.

L'adozione del Reverse Factoring presenta degli aspetti positivi, ma anche alcune problematiche. Il Reverse Factoring assicura ai fornitori il miglioramento dell'indicatore finanziario DSO (*Days Sales Outstanding*) e cioè la riduzione dei tempi d'incasso con conseguente aumento della liquidità disponibile. Ciò nonostante il vantaggio più rilevante per questa categoria è quello di poter usufruire del rating del Buyer, che normalmente è una grande azienda molto affidabile e quindi con un ottimo rating. Il fornitore avvalendosi della condivisione con l'azienda Buyer di un rating migliore, riesce ad ottenere maggiori finanziamenti a un costo minore. Generalmente i fornitori a più alto rischio, rispetto al Buyer, riescono a migliorare la loro posizione finanziaria evitando il ricorso al pro-solvendo.

Inoltre, con il Reverse Factoring migliora la qualità delle relazioni con i propri fornitori, si consolidano i rapporti e aumenta la disponibilità a collaborare, a trovare soluzioni condivise. Attraverso questi benefici il Buyer riduce il rischio dell'intera SC senza ripercussioni negative a livello economico finanziario, senza peggiorare il proprio merito creditizio.

Il Buyer dal canto suo, grazie all'intermediazione del Factor, può beneficiare di pagamenti posticipati rispetto alle scadenze delle fatture senza gravare sulla posizione finanziaria dei suoi fornitori. Oppure in alternativa può ottenere dai suoi stessi fornitori allungamenti nei termini di pagamento, confidando sui notevoli benefici di cui gli stessi possono usufruire, vantaggi derivanti principalmente dalla riduzione dei tassi d'interesse. Per il Buyer l'estensione nei termini di pagamento rappresenta una riduzione del costo del finanziamento.

Infine, c'è da considerare e da non sottovalutare, la semplificazione nella gestione dei propri debiti come conseguenza dell'esternalizzazione del servizio al Factor.

Il Factor, l'Istituto finanziario, nel Factoring deve gestire e valutare un gran numero di Buyer, mentre nel Reverse Factoring ha il vantaggio di operare con una sola azienda debitrice, sua diretta cliente, di cui dispone molte informazioni dettagliate e con un merito creditizio elevato. Anche per il Factor c'è una riduzione di costi legati alla raccolta e monitoraggio dei dati, al rischio del credito che grazie al più elevato merito creditizio riduce le probabilità di default dell'azienda debitrice.

Nel caso in cui il Factor sia una sussidiaria di una banca, il Reverse Factoring consente di ottenere cospicui vantaggi potenziali operativi, come l'opportunità di sviluppare relazioni con le piccole e medie imprese clienti del Buyer, possibilità di fare cross selling, quali servizi di finanziamento di capitale fisso. Disporrà di informazioni utili a definire una storia del merito creditizio delle imprese clienti o potenziali clienti, grazie al vantaggio di poter accedere a informazioni utili sui flussi di cassa, sui crediti commerciali e sulla rotazione di magazzino, costruire un data base che possa ridurre il rischio di eventuali e potenziali operazioni finanziarie.

Infine, l'utilizzo di piattaforme elettroniche automatizzate connesse a soluzioni di Reverse Factoring, facilita i legami tra i soggetti della SC, migliora l'efficienza del processo e anche l'efficacia riducendo i tempi di elaborazione delle pratiche.

Una delle maggiori criticità del Reverse Factoring è la difficoltà di sciogliere in anticipo i rapporti qualora se ne presentasse la necessità. Per questo motivo è comunque auspicabile agire sul consolidamento dei rapporti e sulla fiducia reciproca piuttosto che impegnarsi a facilitare l'interruzione dei rapporti.

Uno dei principali limiti, del ricorso al Reverse Factoring e della sua diffusione, sta nella consistenza elevata dell'importo minimo dell'ordine, minimo un centinaio di migliaia di euro, il che restringe il parco fornitori con cui può essere adottata questa soluzione. Per piccoli importi di ordini, si stanno studiando attualmente soluzioni alternative, per arrivare ad ottenere benefici anche con altri fornitori con un minor turnover.

### **Dynamic Discounting: la soluzione “innovativa” che genera valore ed efficienza per la filiera**

Il Dynamic Discounting (DD) è una soluzione innovativa, che consente l'incasso anticipato della fattura da parte del fornitore in cambio di uno sconto concesso al cliente,

proporzionale ai giorni di anticipo, per ogni transazione, tramite accordi condivisi dinamicamente.

Il DD è una fonte di finanziamento del capitale circolante efficiente e tecnologica. Una sua caratteristica è che l'input iniziale parte dal finanziatore e non dal finanziato come nel Factoring classico, l'iniziativa parte dall'azienda capo filiera della SC a vantaggio dei propri fornitori.

Con il Dynamic Discounting i fornitori possono decidere quando incassare le proprie fatture e il maggior vantaggio è che il tutto avviene molto rapidamente (24 ore) con pochi click (1-entro, 2-scelgo e 3-confermo) anche da remoto.

L'offerta proposta ai responsabili della SC nelle aziende che vogliono fornire un servizio efficace ai loro fornitori, è proprio questa, di una soluzione DD con le sue caratteristiche peculiari tecnologiche e finanziarie. La mission del responsabile acquisti è di costruire una strategia di approvvigionamento efficace, selezionare i fornitori idonei alla sua esecuzione e curare le relazioni, in modo tale che il ciclo passivo possa sostenere l'azienda con i giusti tempi e modi a prezzi convenienti. In questo senso è importante investire sulle relazioni con i fornitori e dare loro supporto.

Queste soluzioni SC si ispirano a una visione di filiera, dove si pone attenzione ai rapporti con i fornitori in una logica *win win*, dove i margini di guadagno sono a beneficio di entrambe le parti.

L'azienda cliente mettendo a disposizione, la sua liquidità e la visibilità sulle fatture fornitori, affinché questi ultimi le possano verificare e vedersela pagate, si vede riconosciuto uno sconto. Il fornitore dal canto suo potrà sopportare un costo del denaro ridotto rispetto al suo normale, e avrà il vantaggio della tempestività non dovendo sottostare alla normale burocrazia e ai consueti obblighi del sistema finanziario tradizionale.

Consiste in liquidità dalla filiera e per la filiera, senza intermediazioni, solo cliente e fornitore che si assegnano le risorse monetarie con i relativi minori costi ossia i guadagni. Si intende offrire al fornitore un servizio prettamente gestionale basato sulla virtuosità della proposta e non solo di supporto finanziario, che arriva a consentire anche una riduzione del numero di banche.

Attualmente le società che offrono sul mercato questi tipi di soluzioni sono solitamente chiamate aziende Fintech, che utilizzano cioè le tecnologie più all'avanguardia per

includere tutto il ciclo passivo, e incoraggiare e sostenere il processo di smaterializzazione/digitalizzazione documentale.

Da un'analisi del sistema economico finanziario italiano è emerso come le grandi imprese del nostro paese incassano i propri crediti con una media di circa 96 giorni, a fronte di una media europea di 53 giorni. Più ampio ancora risulta il divario con l'Europa quando si passa ai tempi di pagamento dei debiti commerciali da parte delle grandi aziende che sono di 149 giorni in media, ovvero tre volte i tempi europei.

Le conseguenze di questi ritardi sono gravemente pesanti, in primis per tutta la filiera e, a cascata, su tutta l'economia del paese. La conoscenza del problema, l'esigenza di arrivare a nuove e più idonee soluzioni ed anche il supporto tecnologico che oggi è possibile trovare, ha reso possibile l'utilizzo anche in Italia questo tipo di soluzioni innovative, tra cui si distingue il Dynamic Discounting.

Si ricorda che l'accordo è tra il provider della piattaforma e l'impresa cliente. Il primo verrà remunerato a "success fee" oggetto di negoziazione in sede contrattuale, questa commissione variabile si basa sul delta tra importo nominale della fattura e importo "scontato". Solitamente non sono concordati canoni fissi. Ai fornitori, estranei al contratto, non vengono addebitate commissioni.

Ad oggi non si riscontrano particolari problematiche nell'utilizzo del Dynamic Discounting e non sembrano esserci conseguenze negative a seguito dell'implementazione della soluzione; questa assenza di criticità, a fronte di plurimi vantaggi, rende il DD una delle soluzioni finanziarie più interessanti presenti sul mercato. L'unico punto di attenzione potrebbe essere il livello di cultura digital delle PMI: la relativa propensione all'utilizzo di soluzioni digitali e la scarsa attitudine all'uso della tecnologia rischiano di ostacolare un utilizzo efficiente del DD.

Come abbiamo analizzato nel paragrafo precedente, il Dynamic Discounting migliora la redditività dell'impresa fornendo tassi di sconto flessibili ai fornitori. Inoltre, questa soluzione, garantisce un uso più redditizio della liquidità in eccesso che le grandi aziende hanno a disposizione, rispetto alle altre forme alternative di investimento operativo. Per i clienti del DD, dunque, sono notevoli i vantaggi economici. Non solo viene ottimizzata la liquidità con alti rendimenti, ma anche la marginalità dell'impresa migliora sensibilmente. Tutto ciò avviene per l'azienda principale senza comportare alcun tipo di modifica nei processi e nei sistemi interni all'azienda e senza determinare alcun carico

aggiuntivo in termini di tempo e sforzo implementativo. Un altro importante vantaggio che l'azienda cliente riscontra sta nel rafforzamento della filiera produttiva. Attraverso questa soluzione Fintech si riesce a mitigare il rischio all'interno della catena di approvvigionamento, e ciò avviene grazie alla riduzione del rischio di insolvenza del fornitore. C'è da dire inoltre che l'utilizzo di una piattaforma ben strutturata facilita, sempre per la grande azienda, la fidelizzazione del parco fornitori, favorendo così l'*onboarding process*, non solo amministrativo, degli stessi. Infine, i risultati positivi che l'azienda cliente riscontra attraverso l'utilizzo del Dynamic Discounting si manifestano in tempi molto brevi. Secondo l'articolo del Journal intitolato "*Dynamic Discounting: prodotto, benefici e vantaggi per tutta la filiera*" del 28 marzo 2019, i risultati più importanti per le aziende clienti vengono raggiunti in 8-10 settimane, e in alcuni casi dopo soltanto 1 mese dall'utilizzo della piattaforma.

Anche per i fornitori i vantaggi che si hanno nell'utilizzare questa nuova e innovativa soluzione sono numerosi e molto notevoli. Attraverso il DD, questi hanno la possibilità di accorciare considerevolmente i tempi di incasso e garantire una pianificazione del capitale circolante efficiente. Il risultato finale consisterà quindi per il fornitore in un anticipo delle fatture a un tasso vantaggioso. Analizzando nel dettaglio quelle che sono le principali esigenze dei fornitori, soprattutto se si tratta di PMI, possiamo cogliere un altro vantaggio molto importante per questa categoria di attori presenti nella filiera. La capacità di acquisire liquidità in poche ore e senza ricorrere così all'indebitamento, infatti, scaturisce un vantaggio economico che non si limita soltanto ai fornitori ma scaturisce un rafforzamento dell'intera filiera produttiva. Inoltre, con il Dynamic Discounting si ha la possibilità di gestire con grande facilità tutta la parte contrattualistica e legata alla burocrazia che spesso rallenta i rapporti che intercorrono tra le parti coinvolte all'interno della Supply Chain.

### **Il caso Angelini Holding spa**

La scelta di questo interessante e attuale argomento è stata condizionata dall'ambiente lavorativo in cui ho avuto la fortuna di entrare a far parte, grazie al tirocinio curriculare che mi ha permesso per un periodo di sei mesi, da febbraio ad agosto 2019, di vivere un'esperienza nella funzione acquisti in una delle più importanti aziende farmaceutiche italiane. Il CPO dell'azienda, Alessandro Ciccarelli, ha da qualche anno deciso di

apportare in Angelini un programma di Change Management, con l'obiettivo di stare sempre al passo coi tempi per quanto riguarda la digitalizzazione dei processi aziendali. Stiamo parlando di Procurement Transformation, argomento che verrà approfondito nel corso di questo capitolo. Da questi presupposti è nata l'idea di creare la prima grande piattaforma in Italia di e-Procurement, ovvero uno spazio collaborativo in cloud tra l'azienda e tutti i suoi fornitori. Anche questo argomento verrà analizzato nel dettaglio in seguito su questo capitolo. Questo progetto prende il nome di Procunity, ed è il nuovo portale di servizio che il Gruppo Angelini ha implementato con l'obiettivo di applicare quelli che sono i concetti di innovazione e miglioramento continui anche alla qualifica dei fornitori, attuali e potenziali, e alla gestione di tutti i processi negoziali.

Angelini è una multinazionale italiana privata di medie dimensioni, è leader nell'area salute e benessere, nei settori del farmaceutico e dei prodotti di largo consumo. La mission del Gruppo Angelini è quella di essere sempre vicina alle persone e poterne soddisfare le esigenze di ogni giorno attraverso prodotti efficaci e affidabili, di alta qualità, di grande diffusione e accessibilità, garantendo così un benessere costante e tangibile. L'obiettivo dell'azienda, si concretizza in una visione chiara: essere la scelta spontanea nell'ambito della salute e dello star bene quotidiano.

La piattaforma presa in analisi è il primo vero e proprio portale di e-Procurement realizzato in Italia. Il provider tecnologico che offre questo tipo di soluzione è Jaggaer, società leader mondiale nelle soluzioni di Spend Management.

Alla luce delle numerose funzionalità offerte dalla piattaforma e dell'uso massivo di Procunity operato da Angelini, elenchiamo di seguito i principali benefici riscontrati dal management di Angelini, a seguito dell'implementazione della soluzione tecnologica.

L'analisi svolta al fine di comprendere appieno i vantaggi di Procunity è di tipo qualitativo; sono state raccolte tre interviste con il CPO Angelini, ognuna schedata a distanza di un mese e mezzo dall'altra.

Riportiamo di seguito i principali benefici:

1) Creazione di un *tender repository*: la principale conseguenza della digitalizzazione di tutto il processo di offerta è la possibilità di tener traccia di tutta la documentazione sviluppata nel corso del *tender*. La capacità di storicizzare tutti i processi di offerta è un

enorme vantaggio a livello di informazioni possedute sulle precedenti contrattazioni e sulle clausole solitamente utilizzate nella formalizzazione del contratto; questa mole di informazioni dà la possibilità ad Angelini di disporre (nel futuro) di un database su cui poter creare delle viste aggregate sui dati in modo tale da poter ottenere preziosi insight utili all'efficientamento del business. Oltre a svolgere la funzionalità di repository dell'informazione, la piattaforma funge anche da creatore di template, cioè modelli base automaticamente generati sulla base delle precedenti offerte da poter utilizzare per i tender futuri.

2) Integrabilità sistemica: la piattaforma Procunity ha il vantaggio di essere facilmente integrabile sia con i sistemi attualmente esistenti in Azienda (è stata implementata un'interfaccia *machine to machine* che permette alla piattaforma Procunity di comunicare con SAP senza bisogno dell'intervento umano e l'interfaccia permette il passaggio automatico dei dati da Procunity a SAP tramite un flusso unidirezionale), sia con sistemi non ancora implementati in Azienda, ma che probabilmente faranno parte dell'architettura tecnologica Angelini in futuro (integrabilità con i sistemi Cerved per la valutazione finanziaria dei fornitori).

3) Ottimizzazione dell'albo fornitori: la piattaforma consente ai fornitori stessi di tenere aggiornata la propria scheda anagrafica e permette all'Azienda di avere la tracciabilità completa di tutti i fornitori con cui si relaziona (novità rispetto alla fase pre-implementativa di Procunity in cui erano tracciati solo i fornitori diretti, come obbligatorio per legge). Oltre che essere un prezioso repository di dati relativi ai fornitori, l'albo fornitori diventa così una fonte facilmente accessibile e facilmente consultabile per tutti gli utenti Angelini interessati.

4) Efficientamento dei processi: l'automatizzazione dei processi realizzata con Procunity elimina la manualità necessaria al funzionamento di una gara, riduce il rischio di errore umano connesso al task di data entry collegato al funzionamento dei tender, genera un risparmio in termini economici e in termini di risorse allocate alle singole gare, ed infine genera una fluidità di processo non ottenibile se non tramite una soluzione tecnologica in grado di gestire le singole fasi del workflow collegato ad ogni tender.

5) Aumento della trasparenza nei confronti dei fornitori: la piattaforma consente a tutti i fornitori interessati di avere completa visibilità delle informazioni inerenti alla gara garantendo così massima trasparenza nei confronti di tutti i partecipanti al tender. Questo

è un vantaggio dal valore inestimabile perché impatta il valore della reputazione aziendale; Angelini si pone nei confronti dei suoi fornitori come un partner affidabile e trasparente.

Dalle interviste fatte ai Direttori Commerciali delle prime società ad essersi interfacciate con la nuova piattaforma del Gruppo Angelini è emerso che le aziende che hanno dichiarato di aver avuto precedenti esperienze con piattaforme digitali hanno classificato l'esperienza con Procunity come ottima in termini di user experience e facilità di utilizzo della soluzione tecnologica. Questo dato rafforza ancora di più ciò che è stato precedentemente affermato, cioè quanto la nuova piattaforma dell'Angelini sia performante e vantaggiosa non solo per il Gruppo ma anche per tutti i suoi fornitori.

I risultati ottenuti inducono a pensare che esista una correlazione positiva tra la dimensione dell'impresa e la propensione tecnologica che consente di riscontrare una maggior facilità nell'utilizzo della piattaforma. Tutte le società di grandi dimensioni non hanno avuto alcun problema ed hanno utilizzato sin dall'inizio con facilità il nuovo portale. Tra le società di piccola e media dimensione, invece, sono emerse alcune problematiche e in alcuni casi non si è riscontrato alcun tipo di risposta.

Vorrei infine aggiungere che i Category Manager delle altre categorie merceologiche del Gruppo Angelini mi hanno confidato che per quanto riguarda le loro categorie d'interesse i dati sono più negativi rispetto a quelli risultanti dalla mia ricerca. Questa disparità può essere dovuta al fatto che le società che ho preso come riferimento appartengono tutte alla categoria d'acquisto ICT, vale a dire che sono tutte aziende che operano in contesti dove è presente un elevato livello di digitalizzazione necessario per operare nel business, e questo può facilmente indurre le società ad interfacciarsi con soluzioni digitali senza particolari problemi.

## **Conclusioni**

Nel corso dell'elaborato sono state analizzate tre soluzioni innovative inerenti al framework del digital procurement. Il flow espositivo segue un ordine crescente, un climax della digitalizzazione: l'esposizione vede il suo incipit nella descrizione della soluzione meno digital, (il Reverse Factoring), prosegue con il Dynamic Discounting, e si conclude con la soluzione più tecnologica, l'e-Procurement.

Il Reverse Factoring si qualifica come la soluzione del SCF con il tasso di crescita più elevato nel nostro Paese (+33% vs 2016, Osservatorio Supply Chain Finance, Politecnico di Milano, 2019)

La composizione del panorama industriale italiano vede le PMI protagoniste indiscusse dell'economia, e le Piccole e Medie Imprese non sono ancora dotate di una struttura tecnologica complessa tale da consentire la diffusione di una cultura tecnologica importante all'interno dell'azienda; la propensione tecnologica è un driver fondamentale dell'adozione di soluzioni digitali innovative, e se questa è carente o non predominante è più probabile che le imprese adottino soluzioni poco digitali.

*“Insomma, piccole aziende e subfornitori – spina dorsale dell’industria italiana – si stanno avvicinando, anche se in ritardo rispetto alle grandi e con profonde differenze lungo lo Stivale, ai temi del 4.0, «ma ci vorranno ancora tre anni, penso al 2020 come traguardo, per vedere gli effetti della disseminazione di competenze nel Paese. Oggi le tecnologie sono mature, gli strumenti fiscali ci sono, ma sono poche le imprese davvero 4.0 e sono quelle che hanno iniziato a muoversi diversi anni fa. È mancato un ruolo leader di trascinatore da parte delle capofiliere sulle Pmi, come avvenuto in Francia e Germania», interviene Massimo Zanardini del Rise (Research and innovation for smart enterprises) dell’ateneo di Brescia. L’ultima indagine campionaria sull’adozione di smart tech del Rise rileva che le fabbriche smart (con almeno 4 tecnologie abilitanti utilizzate) sono appena il 5% del totale e di queste solo 1 su 5 è una Pmi.”* (Vesentini, 2018)

L'imaturità tecnologica delle PMI è uno dei driver fondamentali della diffusione sempre maggiore del Reverse Factoring, pratica che porta con sé un basso livello di digitalizzazione e indipendenza dell'utente nell'utilizzo della soluzione.

Dando però uno sguardo ai dati riportati dal Sole24Ore, sembra che la situazione stia cambiando; le PMI si stanno evolvendo, e la misura governativa 4.0 sembra aver dato la spinta tecnologica necessaria per il cambiamento digitale.

Quello che possiamo aspettarci quindi, seguendo il ragionamento fatto per l'adozione del Reverse Factoring, è che nei prossimi anni assisteremo a un'inversione di tendenza; l'accresciuta digitalizzazione e maturità tecnologica delle PMI costringerà le imprese a rivedere la propria architettura tecnologica complessiva e ad implementare un'operazione

di svecchiamento dei tool e degli strumenti utilizzati nelle routine quotidiane, a favore di una maggiore integrazione tra sistemi, riduzione del lavoro manuale di data entry, una maggiore automazione, e più in generale a favore di sistemi caratterizzati da un più alto livello di digitalizzazione.

Questo mutato panorama aziendale, si qualifica come driver di cambiamento, anche nelle pratiche inerenti ai processi di procurement.

Inoltre, è rilevante aggiungere, che un altro trend che si qualifica come probabile driver dell'evoluzione dei tassi di crescita relativi all'adozione delle diverse tipologie di piattaforme appartenenti al framework del procurement, è la crescente autonomia delle imprese e della società tutta nei confronti dei soggetti intermediari nel corso delle trattative. Le agenzie di viaggio, le agenzie immobiliari, i broker, sono realtà professionali che nel corso del tempo sono stati soggetti ad una costante ed inesorabile perdita di rilevanza; le banche, nel reverse factoring, svolgono il ruolo di intermediario e rappresentano un ulteriore livello di complessità (sono il terzo anello della catena del credito/debito) a cui è associato un costo del servizio fornito; con l'avanzamento del panorama tecnologico e lo snellimento dei processi le aziende saranno sempre più alla ricerca di tool e strumenti che permettano di fluidificare il processo, e non di stratificarlo. Sia il Dynamic Discounting che le piattaforme di e-Procurement non richiedono l'intervento della banca o di alcun intermediario; entrambe le soluzioni snelliscono invece i processi esistenti e coinvolgono solo i protagonisti diretti della dinamica debito/credito (acquirente e fornitore) senza aggiungere ulteriori livelli o soggetti terzi, e soprattutto senza associare un costo aggiuntivo alla procedura di finanziamento del procurement.

È stato inoltre illustrato, per portare concreta evidenza della semplicità della piattaforma Procunity (appartenente alla categoria delle piattaforme di e-Procurement), il caso Angelini; l'azienda, grazie alle sue importanti dimensioni e alla profittabilità di cui gode, è stata assolutamente all'avanguardia nello scegliere di implementare una soluzione così innovativa ed altamente digitalizzata; i vantaggi di cui Angelini gode grazie all'utilizzo di Procunity sono numerosi, tra cui evidenziamo l'automazione e l'efficientamento del processo di acquisto, la riduzione della manualità collegata alle attività di data entry e il conseguente risparmio di risorse e la creazione di un knowledge repository in grado di storicizzare tutto il processo relativo ai tender effettuati.

