

Spendere *“wisely and well”*

L'integrazione del procurement management
nelle strategie di business

Riccardo Colangelo



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



Riccardo Colangelo

Spendere *“wisely and well”*

L'integrazione del procurement management
nelle strategie di business



FRANCOANGELI

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni
della licenza d'uso previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.*

Indice

Presentazione	Pag.	9
Introduzione	»	13
1. La contestualizzazione del procurement	»	19
1. Gli aspetti dimensionali del procurement	»	21
1.1. La dimensione economica per settore di attività in Italia	»	23
1.2. La dimensione economica nel settore pubblico in Italia	»	25
1.3. La dimensione operativa: il volume degli appalti pubblici	»	27
2. La procurement accountability	»	30
2.1. Responsabilità sociale e sostenibilità	»	32
2.2. Il rapporto col mercato e l'asimmetria informativa	»	35
2.3. La considerazione dell'etica e delle frodi	»	39
2. La gestione della spesa	»	43
1. Spendere <i>wisely and well</i> : lo <i>Spend management</i>	»	45
2. Misurare la qualità della spesa: il <i>Value for Money</i>	»	48
3. La <i>Spending review</i>	»	52
3.1. La classificazione della spesa	»	55
3.2. L'analisi della spesa	»	60
3.3. La coerenza della spesa e gli "sprechi"	»	62
3.4. Case study: analisi e pianificazione della spesa sanitaria	»	63
4. <i>Spend management</i> e procurement management	»	76

4.1. Le componenti di costo deterministiche	Pag.	79
4.1.1. Il prezzo e la sua valutazione	»	79
4.1.2. Il <i>Total Cost of Ownership</i>	»	81
4.1.3. Il <i>saving</i> sui costi di acquisto	»	84
4.1.4. I costi interni di acquisto	»	88
4.2. L'incertezza e il rischio: il <i>Total Life Cycle Cost</i>	»	90
5. I rischi ed i loro effetti economici	»	94
5.1. Le tipologie di rischio nel procurement management	»	99
5.2. La misura del rischio e del suo impatto economico	»	102
5.3. I processi di procurement e la gestione del rischio	»	109
5.4. Un esempio di valutazione del rischio	»	113
6. La razionalizzazione della domanda interna	»	117
7. L' <i>accountability</i> dei processi di spesa	»	120
7.1. L' <i>accountability</i> nella valutazione dei costi e del <i>saving</i>	»	122
7.2. Le verifiche interne	»	125
3. Il Sistema degli approvvigionamenti	»	127
1. Dalle esigenze di business al procurement come sistema	»	128
2. L'organizzazione del "Sistema degli approvvigionamenti"	»	131
2.1. I blocchi funzionali	»	132
2.2. I processi nel Sistema degli approvvigionamenti	»	136
2.3. Gli stadi evolutivi del Sistema degli approvvigionamenti	»	141
2.4. I ruoli professionali nel procurement management	»	148
3. Dal modello organizzativo al modello dinamico	»	156
3.1. Processi di business e procurement management	»	161
3.2. Il <i>Business Life Cycle Management</i>	»	163
3.3. Il ciclo di vita degli acquisti	»	166
4. Gli acquisti come progetto	»	170
4. La gestione della domanda interna	»	175
1. L'identificazione dei fabbisogni	»	181
1.1. I modelli per l'individuazione dei fabbisogni	»	183
1.2. La determinazione dei fabbisogni	»	188
1.3. L'analisi dei rischi nella definizione dei fabbisogni	»	191
1.4. Le specifiche tecniche e lo <i>Statement of Work</i>	»	195
2. I fabbisogni dalla WBS alla Supply chain	»	200
2.1. L'organizzazione della "catena di fornitura"	»	202
2.2. La gestione della catena di fornitura esterna	»	205
2.3. I modelli di gestione della catena di fornitura	»	206
2.4. Un esempio: la supply chain del Boeing 787	»	210
3. La pianificazione della domanda interna	»	213

3.1. Dalla WBS al piano degli acquisti	Pag. 215
3.2. Il <i>Procurement plan</i>	» 217
3.3. Case study: l'impostazione di un <i>procurement plan</i>	» 221
3.4. Il consolidamento dei piani ed il controllo della spesa	» 225
3.5. Il <i>Category plan</i>	» 228
3.5.1. Dal budget al piano dei contratti quadro	» 229
3.5.2. La costruzione del <i>category plan</i>	» 231
4. L' <i>Internal Client Accounting</i>	» 234
5. Processi e ruoli nella pianificazione della domanda	» 236
5. La gestione del mercato dell'offerta	» 245
1. La conoscenza del mercato e lo <i>strategic sourcing</i>	» 248
1.1. La conoscenza del mercato dell'offerta	» 249
1.1.1. Le strategie di relazione con il mercato dell'offerta	» 250
1.1.2. Le strategie di business del mercato	» 255
1.1.3. Case study: Strategie di business e contrattuali	» 257
1.2. Lo <i>strategic sourcing</i>	» 262
1.2.1. Il marketing di acquisto	» 264
1.2.2. L'analisi del settore merceologico	» 266
1.2.3. L'analisi dei rischi nello <i>strategic sourcing</i>	» 268
1.3. Case study: L'analisi di un settore merceologico	» 270
2. La selezione dei fornitori	» 276
2.1. La riduzione dell'asimmetria informativa	» 278
2.2. La <i>vendor evaluation</i>	» 280
2.3. Valutare le potenzialità: la qualificazione del fornitore	» 283
2.3.1. La capacità economico finanziaria e la stabilità	» 287
2.3.2. Case study: Un esempio di instabilità finanziaria	» 289
2.3.3. La situazione dell'impresa	» 291
2.3.4. La capacità tecnica	» 292
2.4. Valutare le prestazioni del fornitore: il <i>vendor rating</i>	» 295
2.5. L'analisi del rischio nella selezione dei fornitori	» 298
3. Dalla selezione alla gestione dei fornitori	» 302
3.1. Le relazioni con i fornitori	» 303
3.1.1. I modelli di relazione	» 304
3.1.2. La costituzione delle relazioni con i fornitori	» 308
3.2. La gestione del rapporto con i fornitori	» 311
6. L'acquisizione e la gestione delle forniture	» 316
1. Le strategie di acquisizione delle risorse esterne	» 319
1.1. Il processo di acquisto e il <i>risk management</i>	» 321
1.2. Le strategie di gara	» 326

1.3. La strategia contrattuale	Pag. 331
1.4. La gestione del rapporto di fornitura	» 337
1.5. La valutazione dei costi di <i>contingency</i>	» 339
2. I principi del procurement pubblico	» 342
3. Le centrali di acquisto	» 346
7. La misura della capacità di governo della spesa	» 351
Bibliografia	» 359

Presentazione

È noto che tutte le organizzazioni, sia nel privato che nel pubblico, spendono la maggior parte del loro denaro per acquisire risorse dall'esterno, tanto che l'esigenza di "razionalizzare" la spesa è diventata un fatto scontato.

Anche se non tutti i costi esterni sono governati dal procurement management, generalmente su questo si concentrano gli sforzi di razionalizzazione della spesa, con azioni per la riduzione dei costi attraverso l'incentivazione della concorrenza (piattaforme telematiche, centralizzazione degli acquisti, etc.), e la ricerca dell'utilizzo di costi standard.

In realtà, la spesa nasce principalmente dalla domanda interna, e si concretizza attraverso il ricorso al mercato per soddisfare i fabbisogni. Il principale obiettivo della razionalizzazione della spesa, perciò, deve essere la verifica della coerenza tra la domanda interna e gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Il titolo di questo libro fa riferimento alle caratteristiche che deve avere la spesa pubblica secondo Margaret Thatcher, la quale, nel discorso al Congresso del Partito Conservatore del 14 ottobre 1983, asseriva che «*There is no such thing as public money*», perché lo Stato non ha denaro da spendere, se non quello dei contribuenti, e che è necessario spendere «*wisely and well*» questo denaro, saggiamente e con competenza, per rispettare il "borsellino" dei cittadini.

Spendere "wisely", saggiamente, è compito dei decisori, che devono raggiungere gli obiettivi ed attuare la *mission* delle organizzazioni, pubbliche o private che siano. Spendere "well", con competenza, è compito di chi acquisisce dal mercato le risorse necessarie, cioè del procurement management.

L'obiettivo della razionalizzazione della spesa è raggiunto quando non crea sprechi e produce benefici. Per questo non è sufficiente operare solo sull'onda delle necessità, ma è necessario adottare un approccio continuativo ed olistico alla gestione della spesa, quello che si chiama *spend management*, basato su una coerente definizione di obiettivi e politiche, e che esercita il controllo attraverso l'uso di:

- ❑ metodi per la valutazione dei benefici ottenuti, misurando il *Value for Money*, cioè il valore che la spesa ha generato;
- ❑ strumenti per la *spending review*, per individuare e ridurre gli sprechi, e per valutare dove è opportuno spendere per generare benefici coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione;
- ❑ metodi per l'analisi dei rischi che possono ridurre il valore generato dalla spesa, aumentando i costi e riducendo l'efficacia del procurement management;
- ❑ criteri per la gestione del costo totale sul ciclo di vita delle risorse acquisite (*total life cycle cost*), prendendo in considerazione sia il *total cost of ownership*, che i costi interni di gestione del procurement, ed i costi probabilistici indotti dai rischi.

Questo libro è stato preceduto da altri due, “*Supply chain management – come migliorare la gestione degli approvvigionamenti e dei fornitori*”, del 2001, e “*Spend management e procurement management – la gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*”, del 2005, nei quali si riporta la sintesi delle “*lessons learned*” in più esperienze di ottimizzazione dei processi nell’area del procurement management.

Il primo di quei libri prende in considerazione come migliorare il *vendor management*, cioè di quell’area del procurement che ha l’obiettivo di costruire una solida capacità di selezione, qualificazione e valutazione dei fornitori, finalizzata a ridurre il numero per sfruttare al meglio le loro potenzialità e creare le condizioni per fare economie di scala.

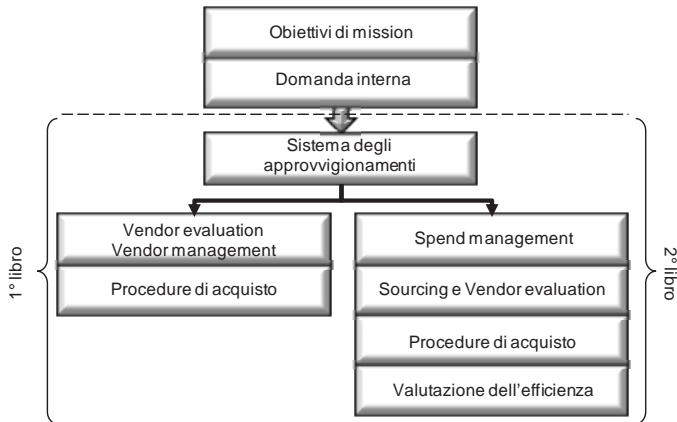


Fig. 1 – L’ambito del procurement management trattato nei primi due libri

Attraverso l'analisi di casi pratici, il libro presenta metodologie e processi relativi alla qualificazione e valutazione delle prestazioni dei fornitori, per raggiungere l'obiettivo di ottimizzarne l'efficacia nel rapporto qualità prezzo delle forniture. Queste metodologie e processi sono all'interno di un modello di riferimento del sistema degli approvvigionamenti che si basa su cinque sottosistemi, gestione della domanda interna, gestione del mercato dell'offerta, sistema organizzativo, processi di acquisto e processi di controllo.

Nuove esperienze professionali in ambienti diversi, anche nel settore pubblico, hanno dimostrato la necessità di estendere i modelli, per integrare nel sistema degli approvvigionamenti lo *spend management*. Da queste esperienze è nato il secondo libro, che amplia l'ambito del primo verso l'utilizzo del procurement management come strumento per migliorare la capacità di risultato del business. Anche in questo libro l'attenzione è sul funzionamento del sistema degli approvvigionamenti, ma con un focus sulla sua capacità di allineare la domanda interna e la gestione del mercato agli obiettivi del business, e di evolversi nel tempo seguendo il cambiamento di quegli obiettivi.

Questo libro, il terzo, nasce quando l'esperienza è stata condizionata non solo dall'esigenza di far "funzionare bene" il procurement, ma principalmente di razionalizzare la spesa fatta attraverso gli acquisti. L'ottica, dunque, si sposta sul procurement

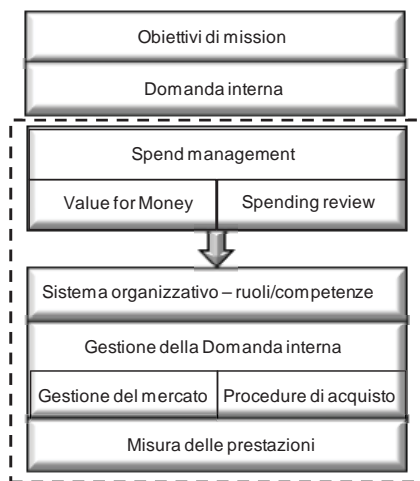


Fig. 2 – Il procurement management come strumento dello spend management

come lo strumento per attuare “*well*” la spesa decisa “*wisely*”, e quindi non più solo strumento operativo, ma componente strategica e determinante per il risultato del business, cui contribuisce con la competenza di mercato.

Perché il procurement management possa dare i risultati attesi in questa ottica, è necessario che funzioni e sia gestito all’interno di un quadro strategico che veda, al centro, gli obiettivi di efficacia della spesa come fattore per la produzione di benefici per il business.

Il cambio di impostazione è importante, perché il sistema degli approvvigionamenti, pur rimanendo strutturalmente quello già visto, funzionalmente deve cambiare, in quanto non segue solo il fabbisogno generato dalla domanda interna, ma logiche e strategie che nascono dallo *spend management* e dalle sue componenti principali, la *spending review* e l’analisi dei benefici prodotti dalla spesa.

Il procurement management non è più solo una funzione operativa al servizio della domanda interna, ma una componente attiva delle strategie di spesa dell’organizzazione. Il modello di funzionamento che ne deriva è spostato verso la valutazione e gestione del *total life cycle cost*, TLCC, che integra il *total cost of ownership* con i costi probabilistici indotti dai rischi e con i costi indiretti che derivano dai processi e dalle logiche di acquisto. Ciò impone un cambiamento organizzativo, sia attraverso l’evoluzione dei processi, in particolare quelli dedicati alla pianificazione, e dei ruoli professionali, che assumono assoluta rilevanza per il raggiungimento degli obiettivi.

Prima di chiudere questa premessa, è doveroso ricordare che questo libro sintetizza i risultati di un lungo lavoro, fatto con tanti amici e colleghi di molte aziende, e che la sistematizzazione delle idee è frutto dell’attività di docenza (e del confronto con i partecipanti) nel master in Procurement management dell’Università di Roma Tor Vergata, nel Corso Magistrale di Economia e Direzione delle Imprese presso la LUISS di Roma, e nei tanti corsi aziendali.

Ma, in particolare, deve essere menzionato il lavoro svolto in anni di collaborazione con l’amico Ing. Livio Nobili, sui temi del modello dei processi e dei ruoli professionali (in una complessa realtà multinazionale), nell’uso del *Total life cycle cost* e del *Risk management* per l’ottimizzazione degli acquisti [28], nella ricerca di una metodologia efficace per la individuazione della struttura dei KPI necessari a monitorare l’intero ciclo di vita degli acquisti.

Infine, il ringraziamento a mia moglie Elisabetta, per l’impegno profuso nello sforzo fatto per contribuire alla leggibilità del testo.

Introduzione

La continua evoluzione economica e sociale, con la difficoltà di espandere il business, si traduce in sfide che portano a rivederne la struttura, modificando spesso i suoi paradigmi per continuare a competere. Addirittura questo porta, in alcuni settori e nazioni, a tornare indietro su scelte fatte, che hanno perso, nel contesto cambiato, la loro convenienza. Ne è un esempio la tendenza alla “ri-localizzazione”, al ritorno delle attività dalle *low cost countries* verso la nazione di partenza, perché sono cambiate le condizioni e le opportunità del business¹

I modelli organizzativi in tutti i settori, imprese, pubblica amministrazione, non profit, negli anni si sono orientati alla riduzione dei costi fissi a favore di quelli variabili, snellendo le strutture interne non strategiche ed esternalizzandone le attività (meno risorse interne fisse, più risorse esterne, acquisite dal mercato solo quando serve). Le attività esternalizzate sono, di fatto, una componente dell’organizzazione, che così si è “estesa” attraverso la creazione di una supply chain che integra risorse interne ed esterne. Le scelte della esternalizzazione seguono spesso logiche di convenienza economica, ricercando basso costo del lavoro o altri vantaggi (ad esempio fiscali), ma, per contro, hanno un impatto non solo economico, ma anche sull’efficacia, attraverso la maggiore complessità della gestione e la necessità di integrare strutture operative esterne, su cui non si ha un controllo diretto.

A livello di gestione interna delle organizzazioni, il risultato delle strategie di cambiamento si traduce in un aumento della spesa per l’acquisizione delle risorse esterne, che, di conseguenza, diventa l’obiettivo di riduzione per poter raggiungere i livelli di economicità necessari. La conseguenza è che si lanciano progetti di “razionalizzazione della spesa” e di “*spending review*”, che spesso si riducono alla sola ricerca di “*saving*” e applicazione di tagli lineari per ottenere risultati significativi in tempi brevi, anche se non strutturali.

¹ Cooper Ramo J., “Globalism goes backward”, *Fortune*, December 3, 2012, Vol. 166 N. 9

L'esigenza del contenimento della spesa deriva dall'esigenza di mantenere un livello di competitività adeguato, con parità di prestazioni a costi ridotti, e richiede un approccio strategico e strutturato, lo *spend management*, che ha le sue componenti essenziali nella *spending review* e nel procurement management.

Lo *spend management* [1] è il processo sistematico di gestione della spesa in relazione agli obiettivi ed all'andamento delle organizzazioni, che, per essere attuato, necessita di operare in ottica strategica, in coerenza con gli obiettivi di risultato, non solo sull'ottimizzazione delle transazioni commerciali.

La spesa è determinata dalla domanda interna, che ne condiziona la composizione ed i volumi, e governarla richiede anzitutto il governo della domanda, e successivamente l'ottimizzazione degli approvvigionamenti, che ne condizionano l'ammontare attraverso prezzi, modalità e resa delle forniture.

La razionalizzazione della spesa è un processo all'interno dello *spend management*, che, partendo dalla analisi di "per cosa" si spende,

- analizza il "perché" si spende, individuando i driver della spesa e verificandone la coerenza con gli obiettivi dell'organizzazione;
- verifica la correttezza delle componenti della spesa, in termini non solo di prezzo, ma di costo sul ciclo di vita della risorsa acquisita;
- valuta le possibili alternative sulla base del risultato atteso e delle opportunità di mercato;
- valuta i benefici che la spesa genera, in rapporto all'obiettivo cui è finalizzata.

Razionalizzare la spesa non significa, quindi, solo ridurla, ma aumentare la sua efficacia in termini di benefici generati, ottimizzando il costo totale delle risorse acquisite sul loro ciclo di vita, ed eliminando gli sprechi, cioè la spesa che non genera benefici.

L'incidenza della spesa per acquisti sulla spesa totale oggi varia dal 50% ad oltre l'80%, a seconda dei settori economici. Questo significa che il fornitore è parte delle risorse aziendali, una sua componente esternalizzata, che ha influenza non solo sul conto economico, ma anche sui risultati operativi. È un sistema produttivo che da verticale è diventato orizzontale, la così detta azienda estesa, con l'esigenza di gestire entità esterne sostituendo lo strumento della gerarchia con quello contrattuale.

Ne consegue un cambiamento del ruolo del procurement management, che, come responsabile dell'acquisizione delle risorse esterne, diventa componente strategica dello *spend management*. Questo cozza di frequente contro la considerazione della funzione acquisti, spesso vista come pura esecutrice delle decisioni prese in altre aree, e cui si richiede solo competenza operativa (es. normativa nella pubblica amministrazione) e capacità di negoziazione per produrre *saving*. Del resto la considerazione di questo ruolo puramente esecutivo del procurement trova autorevole sponda nella citazione di Jack Walsh²:

«ingegneri che non sanno fare i calcoli, operatori che non sanno usare le loro macchine, contabili che non sanno quadrare i conti, diventano professionisti degli acquisti».

² S. Fuchs, G. Pais, and J. Shulman, "Building Superior Capabilities for Strategic Sourcing", *McKinsey Articles*, May 2013

Come osserva l'articolo citato in nota, questo riflette la percezione comune che gli acquisti sono poco più di un "male necessario" ("a little more than a necessary evil in business"), e spiega perché in questo settore si faccia così poco per svilupparne le competenze e l'organizzazione, preferendo investire su altri settori che sono visti in più diretto rapporto con lo sviluppo del business.

Ma la complessità di oggi e l'importanza della spesa devono spingere a cambiare l'ottica, cambiando la considerazione della funzione e delle risorse coerentemente con la sua importanza strategica.

In un settore di business avanzato, quale è quello dell'industria della difesa, in un progetto³ della DARPA (*Defense Advanced Research Projects Agency*) si stima che le opportunità di riduzione costi si riducono con l'avanzamento del progetto (fig. 1), e che in fase di progetto iniziale vengono già determinati almeno l'80% dei costi, provocando un *lock-in* sulle scelte successive, cioè la difficoltà di cambiarle in corso d'opera, a meno di un ulteriore incremento di costi.

Una analisi effettuata dal GAO, *Government Accountability Office* degli Stati Uniti, su progetti del Dipartimento della difesa Usa, ha rilevato che i costi di acquisto, indotti a livello di progetto, sono in genere effetto di scelte fatte a livello puramente tecnico, con una insufficiente conoscenza e considerazione dei costi totali, della consistenza dell'offerta e delle capacità reali del mercato della fornitura.

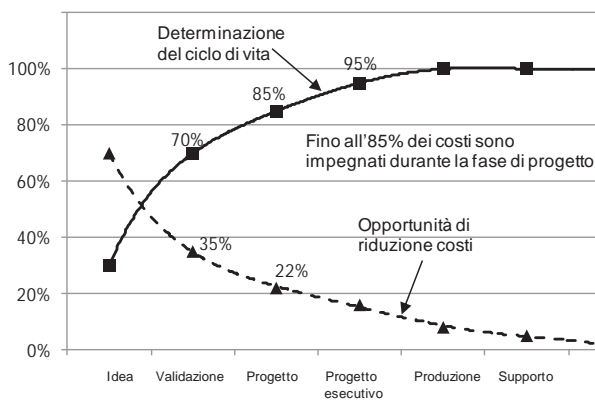


Fig. 1 – Le opportunità di controllo dei costi con l'avanzamento attività, da DARPA in [2]

³DARPA, *Rapid Design Exploration and Optimization (RaDEO) Project*

La conseguenza, ha stimato il GAO, è stato eccesso di spesa nell'ordine dei miliardi di dollari tra il 2004 e il 2007⁴. Gordon [2] così riassume le conclusioni del rapporto:

«During GAO assessments of Acquisition Programs, a disturbing trend of growing cost and schedule overruns led to a conclusion that poorly performing DoD programs did not possess the knowledge required to achieve a successful design at key points during development.»

Quando la spesa per acquisti diventa la parte più rilevante dei costi aziendali, per contenerla non è sufficiente affidarsi alla capacità negoziale verso il mercato di fornitura, ma diventa strategico un approccio sistematico alla spesa, gestendo la domanda interna in stretta coerenza con gli obiettivi del business.

Il problema centrale è che una organizzazione (in generale, impresa o pubblica amministrazione in quanto erogatrice di servizi per il cittadino) si dota di risorse interne ed acquisisce risorse esterne per funzionare e produrre un output (prodotto, servizio, lavoro) nell'ambito della propria *mission*, output che, per essere accettato dal destinatario, deve creare valore, cioè dare un beneficio percepito, con un costo commisurato.

L'incidenza elevata degli acquisiti sul costo e sulla qualità del prodotto di una organizzazione, fa sì che essi siano condizionanti per il valore del prodotto stesso.

Questo determina l'esigenza di affrontare il problema della razionalizzazione e del governo della spesa, non solo in relazione agli aspetti economici, ma anche agli aspetti di efficacia ed efficienza, che poi si trasformano anch'essi in componenti di costo.

Kraljic [3] osserva che l'importanza economica e di risultato degli acquisti deve spingere al rafforzamento dell'organizzazione, considerando che raramente il procure-

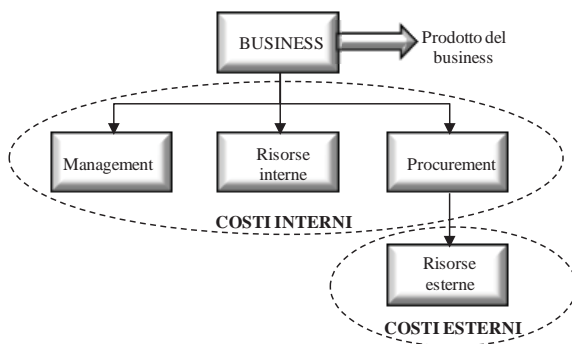


Fig. 2 – Il ruolo del procurement come strumento per la costruzione dell'azienda estesa

⁴GAO Government accountability office, *Defense Acquisitions - Assessments of Selected Weapon Programs*, GAO-07-406SP, March 2007

ment può operare isolatamente, e che quindi è necessario prevedere una grande integrazione, forti relazioni interfunzionali, ed elevato coinvolgimento del top management.

Nella visione di Kraljic, l'integrazione funzionale è il modello ottimale per gestire la complessità e l'incidenza degli acquisti sui costi e sui risultati del business, non più "purchasing", focalizzato sulla pura esecuzione, ma "supply management", focalizzato sull'interazione col cliente interno per creare e ottimizzare le opportunità.

L'importanza di questo modello di funzionamento sta nel fatto che la capacità di integrazione con le altre funzioni aziendali conferisce al procurement management maggiore efficacia, sia riguardo al risultato operativo dell'acquisizione, che alla capacità di contribuire al raggiungimento degli obiettivi dello *spend management*.

L'integrazione dei ruoli aziendali nel funzionamento del procurement è un punto di arrivo nella sua evoluzione rispetto ai modelli burocratico-amministrativo e reattivo, che si pongono a valle della generazione della domanda interna, e di quello proattivo, che si propone di anticipare le esigenze del cliente interno.

Un parametro per misurare quanto efficacemente il procurement si integra con le altre aree aziendali, è la percentuale di spesa gestita (cioè spesa esterna diversa dal costo del lavoro, tasse etc., transata attraverso il procurement) sul totale della spesa per acquisti. Un valore alto per questa percentuale indica che il procurement ha una elevata capacità di interagire con il resto dell'organizzazione, ed ha maggiori possibilità di contribuire agli obiettivi di ottimizzazione della spesa.

Che questa integrazione resti un obiettivo importante, ancora da raggiungere, si desume dall'analisi dell'Aberdeen Group⁵, che evidenzia come le organizzazioni *best in class* (il 20% del campione) hanno una percentuale di spesa gestita dell'85% circa, la media (50% del campione) è al 70%, mentre le peggiori (il 30% del campione) si fermano al 21%.

Se integrare il procurement con le strutture di business è importante per attuare il *supply management* secondo la definizione di Kraljic, è però solo una parte del complesso di logiche e strumenti che sono alla base della razionalizzazione della spesa invocata in tutti i settori economici. La razionalizzazione della spesa ha bisogno di un processo di governo al cui interno collocarsi, per guidarla, raggiungerla e renderne stabili i risultati.

La riduzione strutturale dei costi è la conseguenza non solo del miglioramento dei processi di acquisto, ma di logiche di gestione della domanda interna e di ricerca e di impiego ottimale delle opportunità presentate dall'offerta.

In altri termini, si deve attuare un sistema di "governo della spesa" (*spend management*), che interagisce con domanda interna ed offerta, utilizzando verso il mercato gli strumenti messi a disposizione dal procurement management.

Se razionalizzare la spesa significa ricondurla nell'ambito degli obiettivi dell'organizzazione, governarla significa mantenerla in quell'ambito, con la corretta individuazione del fabbisogno, la sua coerenza con gli obiettivi aziendali, e la gestione dell'accesso al mercato della fornitura per la identificazione ed acquisizione delle opportunità che questo offre in relazione alle esigenze interne.

⁵ C.G. Limberakis, *Dynamic Procurement, the CPO as Collaborator, Innovator and Strategist*, Aberdeen Group Research report, Aug. 2011



Fig. 3 – L'integrazione del procurement management nelle strategie di business

Un sistema di governo della spesa, nella quale la quota maggiore deriva dai costi esterni, richiede la piena integrazione del procurement management nella definizione delle strategie, oltre che come strumento operativo, ma, come previsto da Kraljic, questo implica una importante evoluzione del suo ruolo, da puramente esecutivo a strategico, con il cambiamento dei relativi driver ed obiettivi.

Il ruolo esecutivo del procurement ha come driver il puro rispetto delle regole nella soddisfazione della domanda interna. Il caso più evidente è quello che si riscontra frequentemente nell'ambito dell'amministrazione pubblica, dove l'obiettivo spesso è la centralità ed il rispetto della norma.

L'evoluzione immediata è il passaggio ad un ruolo tattico, nel quale si punta all'efficacia della transazione commerciale attraverso lo sviluppo delle capacità di definire ed attuare strategie di gara ottimali.

La focalizzazione sul *supply management*, richiede l'assunzione di un ruolo nel quale l'approccio al procurement management è di tipo sistemico, basato sull'organizzazione, ruoli e competenze del personale, con la spinta all'efficienza dei processi ed all'efficacia dell'acquisizione, attraverso la pianificazione dei fabbisogni e la gestione dei mercati.

Il ruolo strategico del procurement management richiede la sua integrazione nell'obiettivo di raggiungimento dei risultati dell'organizzazione attraverso l'acquisizione delle risorse esterne, puntando alla qualità della spesa in relazione agli obiettivi strategici dell'organizzazione, e questo, come nella citazione precedente di Kraljic, richiede che esso abbia la capacità e possibilità di interagire con le altre funzioni all'interno dei processi di business.

1

La contestualizzazione del procurement

Il procurement è una attività di supporto alle attività direttamente finalizzate alla creazione di valore nei confronti del cliente finale, cui contribuisce in rapporto all'importanza che assumono le risorse esterne acquisite dal mercato. Il ruolo che assume all'interno delle organizzazioni dipende da:

- ❑ criticità della domanda interna, in termini economici e funzionali, rispetto al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione;
- ❑ criticità e complessità del prodotto da approvvigionare e del mercato di fornitura;
- ❑ struttura del sistema normativo al cui interno si opera, sia per la determinazione dei rapporti di fornitura, che per l'aspetto relativo agli impatti sul contesto sociale;
- ❑ dimensione organizzativa della funzione procurement, in relazione al volume degli acquisti ed alle esigenze del mercato su cui si opera.

La rilevanza degli approvvigionamenti e l'approccio alla loro gestione sono cambiati nel tempo, e sono diversi a seconda del contesto.

Anche se non c'è un vero interesse storico verso il procurement, pure ci sono alcuni interessanti studi in merito, che mettono in luce aspetti che sembrano scontati, ma che in realtà non lo sono.

I Romani¹, grandi esperti nei lavori pubblici e nella logistica, si trovarono a gestire il problema degli acquisti pubblici per il supporto alle truppe impegnate nelle guerre lontano da Roma. Per rifornire di derrate alimentari l'esercito durante la conquista della Spagna, nella seconda guerra punica, essendo il tempo un fattore importante, il Senato, come riferisce Livio, si trovò a negoziare con quei pochi fornitori che disponevano di una flotta adeguata. Di conseguenza, fu costretto ad accettare compromessi importanti,

¹ G. Callender, *A Short History of Procurement*, edito da CIPS – The Chartered Institute of Purchasing and Supply Australia, 2007