

MANAGEMENT

# Procurement R*i*evolution

Perché il **Chief Procurement Officer**  
è oggi una delle funzioni più strategiche  
per l'azienda

**Fabio Maria Zonta, Lorenzo Zacchetti**



FRANCOANGELI

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



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...

## **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...

**Fabio Maria Zonta, Lorenzo Zacchetti**

# Procurement *R*évolution

Perché il **Chief Procurement Officer**  
è oggi una delle funzioni più strategiche  
per l'azienda



FRANCOANGELI

Copyright © 2022 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 dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Sinossi</b>	pag.	7
<b>Prefazione</b> , di <i>Sergio Luciano</i>	»	9
<b>1. Si è sempre fatto così (ma ora si può cambiare)</b>	»	11
1. Ammaestrare il cigno nero	»	11
2. Nascita della funzione acquisti	»	15
3. Evoluzione della funzione acquisti	»	17
4. Tre è il numero perfetto? Non sempre	»	21
<b>2. Creare valore attraverso la funzione acquisti</b>	»	25
1. Obiettivi del cambiamento	»	25
2. Oltre la negoziazione del prezzo	»	26
2.1. Il gioco delle parti	»	26
3. Da fornitori a partner	»	31
3.1. Case-history Whirlpool	»	31
3.2. Alla ricerca di un fornitore in Oman	»	32
4. Scomporre le attività tra strategiche e operative, per generare valore	»	34
5. Attività strategiche	»	36
6. Attività operative: sourcing	»	38
7. Attività operative: supply	»	40
<b>3. Il cambiamento parte dell'esame della realtà</b>	»	43
1. Fase 1: "As is"	»	44

2. Analisi delle classi di spesa	pag. 48
3. Definizione del bisogno	» 48
4. Politiche d'acquisto	» 52
4.1. Purchasing engineering	» 54
4.2. Gestione dei beni e dei servizi	» 58
5. Marketing d'acquisto (MDA)	» 60
5.1. Modello di Porter	» 61
5.2. Vantaggi del marketing d'acquisto	» 66
6. RFQ – Request for Quotation	» 68
7. Negoziazione e contratti	» 74
8. Monitoraggio e contratti	» 77
9. Sviluppo fornitori	» 81
<b>4. Azioni concrete finalizzate al cambiamento</b>	» 85
1. Fase 2: “Quick wins”	» 85
1.1. Leve di efficientamento	» 85
1.2. Stima dei saving potenziali	» 87
2. Fase 3: “Azioni strategiche”	» 87
3. Rapporto con i diversi tipi di fornitori	» 91
4. Ridefinire i rapporti con i fornitori nella ricerca di una migliore efficienza	» 96
5. Approccio orientato al miglioramento continuo	» 98
6. Dal cost management allo strategic cost management	» 99
<b>5. Procurement sul campo</b>	» 105
1. Nuove competenze per nuove sfide, di <i>Mario Mantovani</i> presidente Manageritalia	» 105
2. Il ruolo del CPO deve essere apicale, anche per la sua centralità nella gestione del rischio, di <i>Gianmarco Tosti di Valminuta</i> Country Manager di Willis Towers Watson, Head of Corporate Risk & Broking	» 110
3. L'evoluzione del Procurement e il Demand management, di <i>Matteo Mille</i> Chief Marketing and Operations Officer di Microsoft Italia	» 113
<b>Postfazione</b> , di <i>Maximo Ibarra</i>	» 119



---

# Sinossi

Non è tanto un'evoluzione quella che il procurement, la “vecchia” direzione acquisti, deve necessariamente e urgentemente affrontare per attualizzarsi ai veloci contesti di mercato, agli eventi socio-politici e agli accadimenti imponderabili che impattano sulle aziende, grandi o PMI esse siano, quanto più una vera e propria “rivoluzione”, strutturale e concettuale – suggerisce Fabio Zonta in questo libro – che in un neologismo, “rievolution”, summa questa convinzione. Una narrazione fruibile, accessibile, volutamente romanzata. Certamente netta, pragmatica. Non un manuale tecnico ma una guida per chi le aziende le guida, che si rivolge quindi non solo ai responsabili degli acquisti, quanto più al top management, agli AD, ai CFO, ai HR manager per argomentar loro perché oggi il Chief Procurement Officer è una figura chiave, apicale e fondamentale per la continuità e il successo delle aziende e delle imprese.

Prefazione di:

Sergio Luciano, direttore responsabile di Economy e Investire

Col prezioso contributo di:

Mario Mantovani, presidente Manageritalia

Gianmarco Tosti di Valminuta, Country Manager di Willis Towers  
Watson, Head of Corporate Risk & Broking

Matteo Mille, Chief Marketing and Operations Officer di Microsoft Italia

Postfazione di:

Maximo Ibarra, CEO e General Manager di Engineering Informatica SpA



---

# Prefazione

di *Sergio Luciano\**

Ci sono due ragioni che mi spingono a consigliare la lettura di “Procurement Rievolution”: una oggettiva e l’altra soggettiva.

Partiamo dall’analisi obiettiva delle circostanze: lo scenario nel quale siamo immersi, dopo gli smottamenti causati dal Covid-19 e dalla guerra, richiede una profonda revisione – se non *rivoluzione* – delle pratiche operative consolidate nel tempo. Chi per lavoro si occupa di leggere e interpretare gli eventi economici sa che da anni erano percepibili forti segnali di cambiamento, in una fase storica dove persino negli Stati Uniti si fanno largo posizioni critiche sia sugli effetti della globalizzazione che su quelli del turbo-capitalismo, idee che non molto tempo fa sarebbero state considerate eretiche.

Se questi sommovimenti intellettuali erano tutto sommato limitati agli addetti ai lavori, la questione climatica ha invece dominato il dibattito pubblico, sollecitando profondi interrogativi anche nel pubblico più generalista. Poi, appunto, la storia ha deciso di sottoporci a un doppio shock, simile a un “uno-due” che su un ring di boxe metterebbe knock-out anche il campione del mondo dei pesi massimi. Per quanto traumatici, gli eventi legati alla crisi sanitaria e a quella dei rapporti internazionali dovrebbero invece stimolarci ad accelerare il percorso di cambiamento che passa anche per la riorganizzazione delle filiere e delle logiche che ne sovrintendono il funzionamento. Le riflessioni che leggerete nelle pagine “Procurement Rievolution” vanno esattamente in questa direzione, non più procrastinabile.

\* Direttore di Economy e Investire.

Lo considero una lettura di grande interesse anche per una seconda ragione, di tipo soggettivo e che mi pare utile condividere come mio contributo al progetto editoriale. Credo di non offendere nessuno rivelando che, quando mi è stata presentata l'idea, temevo che il libro sarebbe stato un prodotto per pochi, un lungo discorso tra addetti ai lavori, per quanto di mente aperta e sensibili al cambiamento. Per carità: sarebbe stato anche in quel caso uno strumento di grande interesse, perché Fabio Zonta è notoriamente un "guru" del settore procurement e la sua esperienza rappresenta un asset prezioso non solo per i giovani, ma per chiunque voglia crescere in questa funzione. Pur sapendo che Lorenzo Zacchetti è un collega molto abile nello storytelling aziendale, mi aspettavo un lungo discorso tecnico che, di fatto, avrebbe tagliato fuori i non addetti ai lavori. Invece, ho avuto la piacevole sorpresa di leggere un libro che consiglieri a chiunque, dagli studenti agli imprenditori. Questo perché il profondo ripensamento della funzione del procurement proposto dagli autori riguarda ogni tipo di azienda e chiunque vi abbia a che fare, a qualunque titolo. E chi di noi non è coinvolto in questa dinamica, anche se magari solo come consumatore?

Lo stesso posizionamento gerarchico del CPO, che viene suggerito dagli autori come apicale, comporta il fatto che questa evoluzione sia compresa e accettata dai vari attori che formano il sistema relazionale dell'azienda e, volendo allargare il discorso a un ambito più culturale, alla società nella quale tale sistema nasce e si sviluppa. Con un intrigante mix di riferimenti teorici e aneddoti di lavoro sul campo, vi state apprestando a una lettura che vi aiuterà a comprendere la necessità di approcciare la funzione-acquisti in maniera completamente nuova.

## 1. Ammaestrare il cigno nero

Il cigno nero esiste veramente. Il mondo occidentale lo ha scoperto nel lontano 1697, grazie ai report dell'olandese Willem de Vlamingh, avventuroso ed entusiasta esploratore del continente australiano. Ancora oggi, però, la sua esistenza ci turba a tal punto da aver coniato una metafora che descrive eventi imponderabili e forieri di autentica sciagura. A ricavarne una vera e propria teoria è stato Nassim Nicholas Taleb, matematico e filosofo che nel 2007 ha pubblicato un libro di successo, intitolato appunto "Il cigno nero" ("The Black Swan"). Tutta l'opera del libanese naturalizzato statunitense è incentrata sui nessi causali che, nella loro imprevedibilità, regolano la nostra vita. Elaborando la "teoria del cigno nero", Taleb ha individuato in alcuni specifici eventi, fortemente divergenti rispetto alla norma, la vera forza che determina le sorti del mondo, a dispetto della somma di tutti gli eventi ordinari che pure sono enormemente più numerosi e frequenti.

Il turbamento collettivo nei confronti di questo animale che pare sortire dalle tenebre si spiega perfettamente, scorrendo i tre punti focali del contributo di Taleb. La sua prospettiva mette infatti in luce l'impossibilità di calcolare in modo scientifico la probabilità di questi accadimenti disruptive, nonché le loro conseguenze epocali, anche a causa dei bias psicologici che impediscono di cogliere in tempo reale la portata dei cambiamenti che ci travolgono improvvisamente. Metafore altrettanto efficaci sono quelle ricavate da eventi naturali

come gli tsunami o i fulmini che si abbattono sul terreno: se ci si trova nel punto sbagliato nel momento sbagliato, in un batter di ciglia la propria vita finisce... o nella migliore delle ipotesi cambia profondamente.

Governare l'imprevedibilità è una sfida di primaria importanza per qualunque tipo di azienda, ma a questo proposito è necessario notare come gli incontri con i cigni neri stiano diventando più ricorrenti di quanto si possa immaginare.

Dal 24 febbraio 2022, con l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia, l'Europa si è trovata faccia a faccia con problemi che non si sarebbe mai aspettata di dover affrontare. Il fantasma del conflitto bellico pareva appartenere a un passato ormai remoto, a un'era chiusa con la fine della Seconda guerra mondiale. Certo, nei primi anni '90 la tragica dissoluzione dei Balcani ha portato l'eco delle bombe pericolosamente vicino alle coste italiane, ma allora non c'era la minaccia nucleare rappresentata dalla Russia, che in uno schiacciare di dita ci ha riportato indietro di 76 anni, ai brividi suscitati dalla Guerra fredda. Così abituati a dare la pace per scontata, come se fosse una commodity garantita dall'esistenza dell'Unione europea, improvvisamente ci siamo trovati a fare i conti con il venir meno anche di altre certezze, che consideravamo altrettanto acquisite. Solo la brusca interruzione delle forniture di cereali da Russia e Ucraina ha fatto affiorare il problema della nostra dipendenza dalle importazioni, anche per prodotti tipicamente italiani come pasta, pane e pizza.

Era invece ben più nota l'importanza delle forniture energetiche dagli ex Paesi sovietici, ma comunque non si era preparato un piano alternativo: dei meccanismi di un mondo sempre più globalizzato è parte integrante l'interdipendenza commerciale, che solo un trauma come quello bellico poteva riuscire ad infrangere. In precedenza non c'era riuscita nemmeno l'emergenza ambientale, che pure ha sollecitato tutto il mondo a rivedere i propri sistemi di approvvigionamento energetico, pena la mancata sopravvivenza del pianeta stesso.

Poco meno di un anno prima dell'invasione russa in Ucraina, un altro "cigno nero" aveva suscitato profonde riflessioni negli addetti ai lavori del settore procurement. Il 23 marzo 2021 l'incagliamento della portacontainer *Ever Given*, spinta fuori rotta da una copiosa tem-

pesta di sabbia, aveva provocato la completa ostruzione del Canale di Suez, una delle arterie commerciali più importanti del mondo, dalla quale transita il 12% delle merci in movimento. Col canale impraticabile, le navi hanno dovuto circumnavigare l’Africa, passando per il Capo di Buona Speranza, esattamente come si faceva nell’Ottocento, prima della creazione del collegamento artificiale tra il Mar Rosso e il Mar Mediterraneo. Questo imprevisto ha comportato l’allungamento di 7/10 giorni dei tempi di consegna previsti, con una perdita economica quantificata in 9,6 miliardi di dollari al giorno. Il solo costo aggiuntivo del carburante ammontava a 300.000 dollari, da moltiplicare per ciascuna petroliera costretta a fare il giro completo del Continente Nero.

Tornando indietro di un altro anno, arriviamo all’inizio della pandemia di Covid-19, che ha fortemente evidenziato alcune criticità fino ad allora rimaste sotto traccia. La prima ha caratterizzato la fase iniziale dell’emergenza sanitaria, con la mancanza di dispositivi di prevenzione individuale alla quale si è fatto fronte con scelte improvvisate e, in alcuni casi, ancora al vaglio della magistratura. Essendo scoppiato proprio in Cina, il Coronavirus ha reso impossibile l’importazione delle mascherine e degli altri prodotti necessari dal paese che ne produce in abbondanza, memore di alcune analoghe vicende del passato. L’Occidente ha colpevolmente trascurato la necessità di implementare strategie di approvvigionamento di prodotti essenziali, mentre la Cina, forte anche dei piani quinquennali imposti dal regime comunista, dal 2015 si era data come obiettivo prioritario la totale autonomia dalle importazioni straniere, da raggiungere entro il 2030. Tra i settori oggetto di questa particolare autarchia c’è anche quello farmaceutico e biomedicale – che ha consentito alla Cina di reagire prontamente al Covid-19 – ma non solo. Abbiamo continuato a pagare le spese di questa disparità nel marzo 2022, quando, dopo una nuova ondata di contagi, le autorità locali hanno imposto il lockdown di Shenzhen, metropoli dell’area sud-orientale della Cina con 17 milioni di abitanti, nonché sede di giganti della tecnologia come Huawei e Tencent, al punto da essere chiamata la “Silicon Valley cinese”. Confinante con Hong Kong, quest’area produce il terzo Pil più elevato della nazione, dopo Shanghai e Pechino, ma soprattutto possiede uno dei porti più grandi e frequentati del pianeta: il blocco

totale delle attività imposto dal governo ha quindi creato un effetto-domino con problemi di approvvigionamento che si sono riverberati tutto intorno al globo. E dire che in quel momento i casi di positività al Covid-19 erano solamente 66: un'inezia, rispetto ai numeri di inizio pandemia, ma la rigidità del protocollo preventivo imposto dalle istituzioni cinesi non ha fatto sconti a nessuno.

Un ulteriore passo indietro ci porta alla crisi economica innescata nel 2008 dal collasso dei mutui subprime, i cui effetti, proprio come un virus, si sono rapidamente diffusi in tutto il mondo, mettendo in ginocchio numerose attività. Per chi è riuscito a rimanere sul mercato, la strada del contenimento dei costi è stata in molti casi la via maestra. Raggiungere tale obiettivo ha, altrettanto frequentemente, richiesto un particolare focus proprio sulla funzione degli acquisti, dove è stato necessario dotarsi di una specifica conoscenza e competenza nell'ambito del ciclo passivo.

Rispetto a soli pochi anni prima, il direttore del procurement ha assunto un ruolo decisamente più rilevante e strategico, assolvendo a nuove attività specifiche:

- la gestione, pianificazione, controllo, sviluppo ed efficienza dell'attività di acquisto;
- l'affiancamento dei buyer nell'attività di scouting dei fornitori e nella trattativa commerciale in ottica cost-saving e sviluppo partnership;
- la definizione delle strategie di acquisto;
- l'analisi dei processi di acquisto presenti con sviluppo e implementazione di un modello aziendale condiviso di organizzazione degli acquisti.

Appare quindi evidente come, in un lasso di tempo relativamente breve, la concentrazione di così tanti eventi destabilizzanti (la cui lista potrebbe anche proseguire) ci porti fuori dalla prospettiva della gestione dell'imprevedibile. In un mondo straordinariamente instabile, le aziende debbono adottare una visione manageriale conseguente, nella quale l'improvviso incontro con il cigno nero sia considerato inevitabile. Da qui la necessità di rivedere tutte le procedure di pianificazione e gestione, nonché le filosofie sottostanti.



Nello specifico del procurement, non si tratta quindi di adottare una logica di aggiustamenti in corsa rispetto al fluire degli eventi, ma di un vero e proprio cambio culturale. Lo sviluppo delle nuove attività sopra descritte hanno proprio questo scopo. Nelle aziende va introdotta un'organizzazione che sappia approcciare gli acquisti in maniera organizzata, strutturata e omogenea, lanciando al mercato dei fornitori un messaggio unico e univoco. In questa prospettiva, va dato privilegio alla risoluzione delle tematiche più urgenti in tema di gestione quotidiana dei fornitori, individuando e indirizzando tuttavia le soluzioni in un'ottica di un più ampio respiro e tenendo presente la possibilità di sviluppare un contesto più vasto e strutturato. Strumento imprescindibile per raggiungere questo traguardo è la funzione della direzione degli acquisti, che va ricollocata nell'organizzazione aziendale in termini sia operativi, sia (conseguentemente) gerarchici, riconoscendone l'apicalità che permette di influenzare in maniera decisiva questo complesso adattamento a tempi quantomai incerti.

## 2. Nascita della funzione acquisti

Pensando alle funzioni-chiave all'interno di un'efficace organizzazione aziendale, spesso si tende a pensare che quelle che vivono a stretto contatto con il cliente (come vendite, marketing e sviluppo del prodotto) siano preminenti nella generazione del valore per l'azienda e i suoi azionisti. Il procurement viene invece percepito molto lontano dal business con i clienti finali e, allo stesso tempo, meno coinvolto nella definizione della visione strategica aziendale. Conseguentemente viene generalmente assimilato a una commodity di basso valore, rimanendo nell'ombra delle altre funzioni aziendali. Non è infrequente che su questa funzione si riversi un'aspettativa più o meno esplicita: quella di generare il costo corretto in azienda, per poterlo registrare secondo i principi contabili della partita doppia. Pertanto diventa indispensabile un'organizzazione che apra delle posizioni contabili per consentire la registrazione delle fatture e il loro relativo pagamento.

Tali retaggi influenzano la definizione del ciclo di processo degli acquisti, sebbene la letteratura parli di "*proposal to pay*" (P2P), il

ruolo di gestione della funzione acquisti è ben più esteso di quello che si potrebbe immaginare, in quanto va dalla ricezione dell'offerta commerciale del fornitore alla verifica di avvenuto pagamento della relativa fattura, passando attraverso la certificazione del bene e/o del servizio reso. Nel tempo l'impostazione della funzione acquisti ha subito diversi cambiamenti, anche grazie agli studi di Porter e Krailijc, che analizzeremo nelle prossime pagine e che hanno avviato un più evoluto inquadramento delle potenzialità di tale funzione, nonché delle sue relazioni con l'ecosistema aziendale. Questa evoluzione fa sì che la direzione acquisti diversifichi i propri obiettivi e inizi a focalizzarsi sempre di più nell'ottenere gli "input" necessari per le operazioni di business execution che variano a seconda dell'industry e del tipo di organizzazione nella quale si trova ad operare. Per esempio, un'azienda manifatturiera necessiterà di materie prime per arrivare al prodotto finale, un retailer di prodotti finiti, mentre un service provider di software necessiterà di materiali d'ufficio e risorse idonee per fornire il servizio al cliente. In tutti questi casi il principio è lo stesso, ma il ruolo del procurement può cambiare e assumere più o meno rilevanza strategica, a seconda della visione strategica e del suo collocamento funzionale nell'ecosistema aziendale che le diverse industry possono avere.

Nella letteratura accademica, lo scopo principale del procurement viene così definito:

Fornire gli input della giusta qualità, nella giusta quantità, al giusto prezzo e con la giusta tempistica.

In passato l'attività degli acquisti si è spesso limitata a una pura gestione delle transazioni, ovvero a inoltrare gli ordini ai fornitori. Ancora oggi, in alcuni casi, le aziende nemmeno hanno in organigramma una vera e propria funzione acquisti, bensì affidano l'approvvigionamento direttamente a ogni rispettiva business line. Ciò spesso determina un grave limite allo sviluppo dell'organizzazione acquisti, che ha ben poca possibilità di supportare a 360° l'intera azienda. Se poi si considera che un'azienda ha più business line, è facile realizzare la presenza di più organizzazioni acquisti che lavorano al servizio del singolo ambito di riferimento, ma non co-

municano tra loro e quindi non mettono a fattore comune tutte le competenze maturate. Il nocumento provocato da questo tipo di organizzazione è la mancanza di una visione poliedrica e d'insieme del mercato di fornitura, che genera distorsioni molto forti, esemplificate da uno stesso vendor che ottiene condizioni differenti a seconda della business line che lo ingaggia (un caso molto più frequente nella pratica quotidiana rispetto a quando si sarebbe portati a pensare). Per questo negli ultimi anni le aziende tendono a rendere le proprie funzioni acquisti più dinamiche, trainanti e consapevoli: le sfide che caratterizzano lo scenario contemporaneo vanno affrontate con un procurement ripensato in quanto “leva strategica” capace di generare valore.

È sempre più diffuso l'orientamento secondo il quale investire su una gestione degli acquisti più controllata e centralizzata sia necessario per ottimizzare l'external spend e avere leve più efficaci nella negoziazione con i fornitori. Si può quindi ben dire che il ruolo del procurement sia in rapida evoluzione, estendendo il proprio raggio di azione a nuovi ambiti come vendor management, strategic sourcing, demand forecast, procurement early involvement, purchasing engineering, marketing d'acquisto, logistica e sviluppo prodotto. Diversi studi convergono sul fatto che di tale evoluzione siano ben consapevoli i CPO (Chief Procurement Officer), in quanto primi soggetti coinvolti, ma il procurement nel suo complesso è ancora lontano da una comune e consolidata visione strategica.

### **3. Evoluzione della funzione acquisti**

Negli ultimi tre decenni, le aziende hanno imparato a confrontarsi quotidianamente con una più forte competizione a livello globale, con i nuovi trend di mercato e modelli di business, con la pressione al risparmio, con la price volatility, la scarsità di materie prime e i sempre più pressanti rischi legati ai cambiamenti climatici<sup>1</sup>. Per sopravvivere e rimanere competitive, esse devono necessariamente tagliare i costi, aprirsi verso nuovi mercati o cercare alleanze e part-

1. *Carbon Disclosure Project – Report 2018.*

nership strategiche. Inoltre, il continuo evolversi delle dinamiche di mercato richiede un approccio sempre più proattivo, che consenta alle aziende di diminuire il time to market, adempiendo o anticipando le esigenze dei consumatori<sup>2</sup> e migliorando la qualità dei prodotti e/o servizi resi. Tutte queste necessità ora devono riguardare anche l'operato della funzione acquisti, che così si trova ad influenzare non solo i costi, bensì l'intera business performance, creando valore per gli azionisti oltre che per l'azienda stessa.

Nella sua evoluzione, il procurement ha progressivamente acquisito una sempre maggiore rilevanza strategica. All'inizio degli anni '80 la funzione ha sperimentato la trasformazione da transactional purchasing a supply management<sup>3</sup>, allorché le aziende hanno compreso l'importanza di stabilire diverse relazioni strategiche per diversi tipi di fornitori e categorie merceologiche, seguendo modelli come la matrice di Kraljic<sup>4</sup>. Negli anni '90, invece, l'ascesa del trend di outsourcing e global sourcing ha modificato ulteriormente il focus della funzione verso l'ottimizzazione dell'intero processo d'acquisto: molte aziende hanno iniziato a ragionare in termini di TCO (Total Cost of Ownership)<sup>5</sup>, attuando collaborazioni tra gli acquisti e le altre aree aziendali. Il procurement ha quindi iniziato ad assumere un ruolo più strategico, incidendo non solo sulla riduzione del prezzo, ma soprattutto sull'ottimizzazione del TLC (Total Lifecycle Cost)<sup>6</sup>. Il passo successivo è stato riconoscere la collaborazione con i fornitori come una possibile fonte di valore attraverso l'innovazione, il time to market e il value engineering. Aggiudicarsi il prezzo migliore, infatti, non rappresenta l'unico vantaggio competitivo, portando molte aziende ad esternalizzare gran parte delle attività non-core. Laddove lo spend gestito dagli acquisti incida tra il 50% e l'80% del costo totale

2. *Procurement Transformation: towards sourcing & Procurement excellence*, Mathieu Rosier, Timothy Buysse, Humbert Verweij, 2012, Pwc.

3. *Purchasing must become Supply management*, Peter Kraljic, 1983, Harvard Business Review.

4. *Leading Procurement Strategy: Driving Value Through the Supply Chain*, Martin Christopher, Carlos Mena, Remko van Hoek, 2014, Kogan Page Ltd 2ª edizione (3 giugno 2018).

5. *Total cost of ownership (TCO) – “3 Key Components of TCO”*, *Purchasing and Procurement Center*.

6. *Supplier Relationship Management: How key Suppliers drive your company's competitive advantage*, Humbert Verweij, Linda Peck, 2013, Pwc.

del prodotto (Cost Of Goods Sold, COGS), l'importanza e l'attenzione verso i fornitori assume un carattere fondamentale in azienda, non solo in termini finanziari, ma anche di innovazione, sicurezza della fornitura e sostenibilità<sup>7</sup>.

Per rendere possibile questo scambio di valore, è diventato necessario ripensare la relazione con i fornitori in un'ottica di stretta collaborazione e fiducia reciproca. Successivamente, all'inizio del nuovo millennio, il focus si è spostato sul risk assessment dei fornitori, non solo dal punto di vista finanziario, ma anche da quello reputazionale. In quegli anni la globalizzazione aveva portato alla formazione di complesse e dispersive supply chain, causando una netta diminuzione del controllo sui fornitori da parte degli headquarter. In parallelo, un altro tema che ha ampiamente influenzato il ruolo degli acquisti è stato quello della sostenibilità e della responsabilità sociale delle aziende. Oggi la scelta dei fornitori è soggetta a una scrupolosa valutazione che porta il procurement ad assumere – almeno potenzialmente – il ruolo di catalizzatore nella “green revolution”. In questa evoluzione di ruolo da parte della funzione Acquisti, il CIPS (Chartered Institute of Procurement and Supply) al fine di evitare confusione, ha definito chiaramente, attraverso un glossario dei termini, la non scontata differenza tra il “purchasing” e il “procurement” come la naturale evoluzione di ruolo della funzione nella creazione di valore per l'azienda.

#### Definizioni originali:

**Purchasing:** Refers to activity for acquisition of required materials, services, equipment. Includes: Buying, supplier qualification, selection, contract.

**Procurement:** Refers to the management of external resources in terms of strategy and business. Includes: Purchasing, supplier quality, logistics.

#### Traduzione in italiano:

**Acquisti:** Si riferisce alle attività finalizzate all'acquisizione di materiali, servizi, attrezzature necessari. Comprende: Acquisto, qualificazione fornitori, selezione, contratto.

*7. Supplier Relationship Management: How key Suppliers drive your company's competitive advantage*, Humbert Verweij, Linda Peck, 2013, Pwc.