

Come noto, la gestione dei processi di approvvigionamento e delle attività che vedono coinvolte la funzione acquisti, quale aspetto strategico del governo dell'impresa ha recentemente suscitato un sempre maggior interesse da parte di studiosi e ricercatori nell'ambito delle discipline aziendalistiche, e del mondo imprenditoriale, della consulenza e dei practitioners.

Pur tuttavia, si tratta di una tendenza relativamente recente. Nella visione tradizionale, infatti, la funzione acquisti è stata a lungo considerata prevalentemente quale puro centro di costo, investito essenzialmente di responsabilità di tipo amministrativo, con compiti routinari ed operativi. Come rilevato da Kraljic (1983), fino alla fine degli anni settanta lo studio e l'analisi degli acquisti, generalmente, assumeva rilievo solo in relazione al controllo dei prezzi delle forniture e alla prevenzione del blocco delle linee di produzione. Nel corso degli anni ottanta è invece andata aumentando l'attenzione verso il *material management*, il controllo delle scorte e l'immagazzinamento delle stesse, spesso però senza una visione unitaria e sistemica.

I trends che hanno investito negli ultimi venti anni il contesto economico, istituzionale e competitivo ove operano le imprese, hanno concorso in modo determinante alla rivalutazione del ruolo della funzione acquisti da parte del mondo scientifico, imprenditoriale e della consulenza direzionale. L'incremento della pressione competitiva a livello internazionale e la maggiore rapidità con cui si verifica il cambiamento tecnologico (più in generale l'ipercompetizione di cui parlano d'Aveni e Valdani), hanno indotto numerose imprese a rifocalizzare le proprie attività sulle core competencies, esternalizzando porzioni sempre più significative della propria catena del valore. Le scelte strategiche di deverticalizzazione produttiva, la sempre maggiore dispersione geografica delle differenti attività della catena del valore e l'affermarsi di nuove logiche collaborative tra imprese, hanno inoltre determinato una crescente necessità di controllo e coordinazione dell'intera

supply chain come indicato dall'elevato numero di contributi scientifici dedicati in letteratura alle relazioni cliente-fornitore. Ciò ha consentito di dimostrare empiricamente la rilevanza delle relazioni e del concetto di network nel processo di creazione del valore.

La diffusa applicazione dei principi essenziali del *supply chain management* e della *lean production*, presso un numero crescente di industrie e settori, ha quindi spinto numerose imprese a ridefinire l'organizzazione e la gestione delle attività di *procurement*, a riformulare i ruoli e le responsabilità del Direttore Acquisti e a delegare alla funzione approvvigionamenti la gestione dei rapporti e delle relazioni con i fornitori (Andersen e Rask, 2003).

La recente crisi finanziaria, con le sue evidenti e pesanti ripercussioni economiche, ha inoltre portato a qualificare ulteriormente il profilo della funzione approvvigionamenti, considerata l'elevata incidenza degli acquisti sul fatturato aziendale. Ma oltre alla necessità di ottimizzare le attività di *spending* e assicurare una riduzione dei costi di approvvigionamento (*cost saving*), emerge chiaramente l'opportunità di migliorare la gestione della base fornitori, con l'introduzione delle logiche proprie del risk management. Talune imprese pongono oggi particolare attenzione ai differenti componenti relativi alle strutture d'acquisto: processi, sistemi, strumenti di supporto e competenze interne. Si investe nello sviluppo delle risorse, nella gestione dei talenti e nell'identificazione delle persone chiave a supporto del processo di cambiamento interno, che l'adozione della nuova logica di gestione strategica dell'approvvigionamento comporta.

In letteratura si afferma il concetto di *supply management* quale attività di management integrato che descrive i compiti relativi alla identificazione, acquisizione, accesso, posizionamento e gestione delle risorse delle quali un'organizzazione necessita per il raggiungimento dei propri obiettivi strategici. Autori quali Zanoni, Grando e Lagioni, ripercorrendo l'evoluzione storica del concetto di acquisti fino a quello di supply management, evidenziano come il progressivo passaggio dalla funzione acquisti alla funzione approvvigionamenti coincida con un significativo arricchimento qualitativo dei compiti della stessa. In particolare tale funzione assume un ruolo importante nella definizione delle politiche e delle strategie dell'impresa, partecipando attivamente al processo di pianificazione e direzione strategica con l'adozione di un orientamento al medio e lungo periodo (Grando, 1996).

Numerosi autori hanno dato un significativo contributo nello sviluppare una teoria del supply management (Kaufmann, Monczka, van Weele, Ellram, ecc.). Pur tuttavia, data la complessità ed ecletticità dell'oggetto di ricerca manca ad oggi un unico modello comune, un paradigma condiviso riguardante gli acquisti e il supply management.

Inoltre, sebbene esista una vasta recente letteratura dedicata agli acquisti, essa pare prevalentemente diretta a descrivere e dimostrare su basi empiriche le best practices gestionali nel supply management presenti in realtà imprenditoriali di successo, mentre raramente gli autori si dedicano all'i-

identificazione dei *patterns* attraverso cui i Chief Purchasing Officer (CPO) possano implementare efficacemente ed efficientemente i nuovi principi e le nuove pratiche all'interno delle proprie organizzazioni, supportando in modo fattivo i difficili processi di cambiamento e trasformazione che l'introduzione degli stessi comporta.

Rimane infatti da chiarire come mai, nonostante siano ormai ampiamente riconosciuti i benefici derivanti dall'adozione di un approccio strategico al supply management, siano molte le imprese che affrontano grandi difficoltà nel raggiungere tale obiettivo.

Alle precedenti *research question* tenta di dare risposta il lavoro monografico di Fabrizio Baldassarre, *Supply management. Analisi strategica e processi gestionali*. Il contributo, che si inserisce nel filone del general management, ha infatti l'obiettivo di ricostruire un coerente quadro teorico e conoscitivo circa i principali compiti e le più rilevanti sfide cui la funzione approvvigionamenti è chiamata a rispondere nell'ambito di un approccio strategico al supply management. Più in particolare, l'autore, adottando un approccio che trova solide basi nell'ambito della letteratura del supply chain management (SCM), dell'organizational theory e del relationship marketing, si interroga sull'effettiva evoluzione degli acquisti verso il supply management, investiga le motivazioni per cui numerose aziende non abbiano ancora trasformato la loro funzione acquisti e i relativi processi gestionali, nonché i driver su cui i CPO possono fare leva per facilitare il cambiamento di prospettiva all'interno dell'interna organizzazione.

Al fine di rispondere alle domande di ricerca, il lavoro prende avvio ricostruendo "il difficile percorso dagli acquisti al supply management" (Cap. 1 e 2). L'attività di selezione, gestione e monitoraggio dei propri fornitori assume una rilevanza cruciale in relazione alla maggiore complessità gestionale e di coordinamento di attività gestite da attori indipendenti (Vaccà, 1991; Di Bernardo e Rullani, 1990), che discende dall'affermazione di nuovi modelli organizzativi della produzione, quali il *production network* e il *virtual manufacturing* (Grando, 2006). L'analisi dello stato quo degli acquisti nella prassi aziendale diviene l'occasione per ripercorrere la letteratura esistente in tema e per comprendere la relazione che sussiste tra la "leva acquisti" e le performance economico-finanziarie aziendali.

La necessità da parte delle imprese di adottare nuove logiche e soluzioni per migliorare la gestione degli approvvigionamenti è testimoniata anche dal crescente interesse che il tema ha recentemente ricevuto nell'ambito della consulenza direzionale (Cap.3).

L'applicazione dei principi del supply management implica una profonda riformulazione della funzione aziendale e la ridefinizione di processi decisionali, ruoli e responsabilità. Conoscere le logiche che guidano il comportamento e i processi decisionali d'acquisto delle imprese è una precondizione indispensabile per garantire la collaborazione e il coordinamento tra le differenti funzioni aziendali coinvolte nel processo di acquisto, e prevenire l'insorgere di conflitti interni e fenomeni di sub-ottimizzazione (Cap. 4) .

Il processo di approvvigionamento e la definizione di una strategia d'acquisto coerente rispetto alla strategia corporate può essere opportunamente supportata dall'adozione delle logiche del marketing d'acquisto e da un attento utilizzo delle leve del *procurement-mix*: prodotto da acquistare, prezzo da accettare, fonti di acquisto da utilizzare e relazioni da attivare con i propri fornitori (Cap. 5).

L'autore analizza in primo luogo gli elementi relativi alla leva prodotto. Partendo dall'analisi del portafoglio materiali dell'impresa, applicando la logica insita nella matrice di Kraljic, è possibile definire i fattori che rendono la funzione acquisti strategica per l'impresa. L'importanza dell'acquisto e la complessità del relativo mercato di fornitura sono gli elementi che consentono di definire e classificare i materiali di acquisto in differenti tipologie (non critici, "colli di bottiglia", strategici e con effetto leva), ognuna delle quali, come già evidenziato da autori autorevoli quali Grando e Zannoni, richiede specifiche politiche di approvvigionamento, caratterizzate da decisioni, obiettivi e azioni differenziate (Cap. 6).

Ma la leva prodotto, costituisce solo il primo elemento del complesso sistema del *procurement-mix*. Nelle strategie di approvvigionamento, infatti, la leva prezzo, quale elemento fondamentale per la definizione delle condizioni economiche che regolano e disciplinano il rapporto con il fornitore, diviene sempre più centrale e critico (Cap. 7). Occorre "andare oltre il prezzo di fornitura che, metaforicamente, rappresenta solo la punta dell'iceberg dei costi totali" (Baldassarre, pag. 160), al fine di tener conto del *Total Cost of Ownership* (TCO), ovvero del costo totale di possesso, inclusivo di tutte le voci di costo che l'impresa è chiamata a supportare nel corso del rapporto di fornitura, come messo in evidenza dai modelli di analisi di Ellram e Burt. E' evidente in tal senso il contributo determinante della teoria dei costi di transazione di Williamson.

Una volta delineata la recente evoluzione verificatasi nei mercati di fornitura reali e soprattutto nei *virtual marketplaces*, l'autore si sofferma sugli altri due elementi essenziali del *procurement-mix*, evidenziando attentamente la strategicità delle decisioni relative alla definizione delle fonti di acquisto e alla gestione delle relazioni con i fornitori (Cap. 8).

Dopo aver ricostruito e chiarito il quadro complessivo entro cui si sviluppa il concetto di supply management e dopo averne colte e descritte le implicazioni strategiche e gestionali, l'autore può soffermarsi sugli aspetti che più consentono di dare risposta alle *research question* alla base del contributo.

L'evidente difficoltà riscontrata da molte imprese nell'applicare in modo chiaro, coerente ed efficace le logiche del supply management all'interno dell'organizzazione, dipende in primo luogo dalla scarsa attenzione che le stesse rivolgono alla gestione in chiave strategica di materiali e servizi indiretti. Il coinvolgimento della funzione acquisti nell'approvvigionamento di tali forniture, costituisce infatti, secondo l'autore, una delle principali sfide che molte imprese devono ancora superare (Cap. 9).

Ma la chiave per il superamento delle difficoltà nei processi di trasformazione degli acquisti, e delle barriere interne al cambiamento, è costituita dagli elementi *soft*. La governance degli acquisti deve infatti passare attraverso la comprensione delle dimensioni organizzative delle “purchasing competencies” e la definizione di modelli organizzativi coerenti rispetto alle strategie aziendali (Cap. 10).

Il people management negli acquisti diviene uno strumento fondamentale per l'introduzione delle nuove logiche del supply management nell'organizzazione. Nuove competenze e conoscenze sono infatti richieste ai professionisti degli acquisti, i quali devono trovare un maggior coinvolgimento all'interno dell'organizzazione. Delega, empowerment, motivazione, condivisione dei valori aziendali, stile di direzione e comunicazione sono alcune delle principali leve *soft* attraverso cui è possibile guidare il cambiamento, superando la riluttanza di talune funzioni aziendali nell'accettare il ruolo strategico degli acquisti (Cap. 11).

In conclusione il volume di Fabrizio Baldassarre, costituisce, dal punto di vista formativo, una buona lettura per chi voglia approfondire lo studio del supply management. L'autore con un linguaggio chiaro, lineare e diretto, ricostruisce un quadro conoscitivo circa l'evoluzione della funzione approvvigionamento, ne identifica obiettivi, compiti e ruoli, e fornisce una pluralità di modelli e strumenti per l'analisi strategica e lo sviluppo dei processi decisionali e gestionali nell'ambito del supply management.

L'autore, nel trattare una tematica ampia e complessa, cerca di facilitare e rendere più coinvolgente la lettura ricorrendo spesso a esempi pratici e casi aziendali, e utilizzando con frequenza schemi concettuali e box riassuntivi. L'approccio e il contenuto fortemente specialistico rendono il presente testo consigliato, non solo per il ricercatore aziendalista che intenda approcciare o approfondire lo studio del supply management, ma anche per i practitioners e gli operatori del settore; vengono infatti presentati, descritti e sviluppati numerosi modelli e un articolato set di strumenti utili ai buyer per valutare e gestire acquisti e fornitori, e per definire adeguate strategie di allocazione delle forniture.

(Giovanni Satta)