

La spesa nasce con l'idea del business e va progettata con il business

# Spend Management e Procurement Management

Riccardo Colangelo, laurea in ingegneria elettronica e master alla Stanford University, ci presenta i concetti fondamentali dello Spend Management e come migliorare l'Area Acquisti. In un'epoca in cui l'outsourcing ha assunto un'importanza strategica sono suggerimenti nel settore della Supply Chain<sup>1</sup> preziosi per aumentare la competitività e massimizzare i risultati

■ INTERVISTA A CURA DI ROSARIO MANISERA

**F**inora nelle imprese si è sempre parlato di gestione degli acquisti o di gestione degli approvvigionamenti (Procurement Management). Lei sottolinea, ancora più a monte, l'importanza della gestione e della razionalizzazione della spesa (Spend Management). Può spiegarci brevemente i due concetti, il loro rapporto reciproco e le modalità con cui si applicano concretamente nella vita quotidiana di un'azienda?

Non sono due concetti contrapposti. Lo Spend management estende il Procurement management per governare la spesa a partire dalla formazione della domanda interna, a monte della formalizzazione dei fabbisogni, fino alla sua soddisfazione attraverso l'acquisto.

I modelli  
sono  
cambiati

I modelli di business sono cambiati rispetto al passato, e nella maggior parte delle imprese il ricorso alle esternalizzazioni ha ridotto il valore aggiunto rispetto alla spesa per acquisti. Assai spesso questa supera il 70% dei costi globali, e condiziona il risultato economico dell'impresa.

L'ambito del Procurement management è il COME ed il DA CHI si acquista, ed è strettamente condizionato dalla domanda interna, che, normalmente, è una variabile indipendente. Per gestire la spesa bisogna prendere in considerazione anzitutto il COSA si acqui-

## L'acquisto è strategico

Gestire la spesa è importante, ed è più che ridurre i costi: è portare a livello strategico le decisioni su dove e come spendere, ottimizzando e rendendo flessibile l'utilizzo delle risorse, per sviluppare il business e creare valore.

sta e PERCHÉ lo si acquista, in rapporto con le strategie di risultato dell'azienda, e successivamente il "come" e "da chi" si acquista. Una gestione efficace della spesa, in ottica strategica, deve portare a diminuire i costi prima dei ricavi in tempi di economia debole, ed a farli crescere dopo i ricavi in tempi di economia forte.

Lo Spend management comprende il Procurement management, ma interviene prima, a livello della domanda interna che origina i fabbisogni, per individuare ed agire sui driver che determinano la composizione e le caratteristiche della spesa. Per gestire in modo sistematico la spesa, un'azienda deve seguire tre linee di azione: sui processi operativi che generano la domanda e su quelli che la soddisfano, sulle persone coinvolte, gli stakeholder, sui flussi informativi e la qualità dell'informazione. I processi operativi devono essere integrati con quelli di acquisto, gli stakeholder devono essere coinvolti, anche attraverso la comunicazione e la condivisione degli obiettivi di risultato.

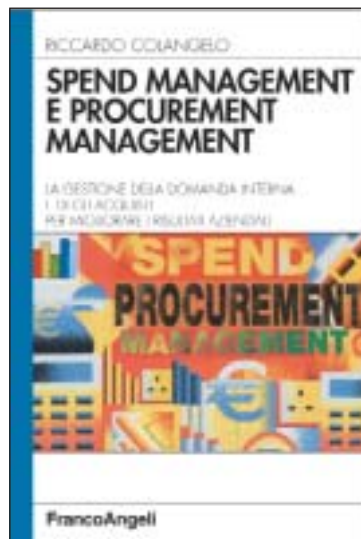
L'informazione è necessaria per individuare le aree di potenziale miglioramento attraverso la visibilità sulla spesa e sui fabbisogni, e sul-



Per gestire in modo sistematico la spesa un'azienda deve seguire tre linee di azione: sui processi operativi che generano la domanda e su quelli che la soddisfano, sulle persone coinvolte e sui flussi informativi che generano la qualità dell'informazione

la loro coerenza con gli obiettivi. Va poi considerato che una parte significativa dei costi è indirettamente dipendente dagli acquisti, ed è quella che nasce dall'impiego di ciò che si è acquistato (il così detto "Total cost of ownership"). Si pensi ai costi che derivano dal possesso di una autovettura, e come variano in base alla scelta effettuata. (Cfr. le figg. 1, 2 e 3)

**Le ricette per migliorare i risultati di un'azienda vengono di volta in volta espresse in termini diversi: rendere più efficiente**



La copertina dell'ultimo libro di Riccardo Colangelo (Franco Angeli, 2005)

**il sistema produttivo, sviluppare prodotti e servizi innovativi, esprimere un marketing più aggressivo... Premesso che siamo d'accordo nel dire che il successo aziendale deriva dagli effetti sinergici di tutte le sue attività, quali potrebbero essere i contributi specifici di una buona gestione della domanda interna e degli acquisti al successo di un'impresa?**

La domanda interna è quella che genera i fabbisogni, e quindi gli acquisti. Gestirla bene vuol dire:

- ottimizzare l'impiego delle risorse
- ridurre gli sprechi
- incentivare il riuso
- favorire la standardizzazione
- mantenere i fabbisogni coerenti con gli obiettivi.

Tutto questo permette l'ottimizzazione della spesa e produce vantaggi economici, ma determina anche effetti importanti sulle logiche operative e gestionali. Infatti una buona gestione della domanda interna richiede comunicazione e condivisione degli obiettivi all'interno dell'organizzazione, e crea e

diffonde la cultura del risultato e dell'efficienza come pure la consapevolezza dei costi.

Gli acquisti sono il ponte che lega l'azienda col mercato dell'offerta. Uno dei vantaggi che derivano dalla costituzione di rapporti di fornitura è l'acquisizione dall'esterno di competenze e capacità produttive che sarebbe eccessivamente costoso costruirsi all'interno. Per questo una buona gestione degli acquisti può contribuire alla

definizione ed all'attuazione delle strategie aziendali portando all'interno la conoscenza delle potenzialità del mercato, ed attuandole attraverso la ricerca e la selezione delle migliori opportunità.

**Parlando di acquisti e di spesa viene spontaneo il discorso dei fornitori, della supply chain, della logistica: temi complessi ma vitali per le aziende. Con esempi concreti può dirci chi è il bravo gestore della supply chain e chi è il bravo fornitore in grado di soddisfare il cliente?**

La posizione tradizionale degli acquisti è quella di ottenere il massimo vantaggio dai fornitori attraverso la contrapposizione e lo sfruttamento di posizioni di forza, soprattutto quando il mercato opera in condizioni di debolezza.

Questo può provocare risparmi apparenti, con ribassi eccessivi da parte dei fornitori che fanno così "cattive vendite", con margini troppo bassi.

E in genere "una cattiva vendita è un cattivo acquisto", come recita un vecchio detto che trovo molto giu-

<sup>1</sup> Oltre a numerosi articoli sull'argomento, R. Colangelo ha pubblicato i volumi Supply Chain Management - Come migliorare la gestione degli approvvigionamenti e dei fornitori (Il Sole 24 Ore, 2001) e Spend Management e Procurement Management (Franco Angeli, 2005).



## Bravo gestore, bravo fornitore

“Io penso che il bravo gestore della supply chain sia quello che ha come obiettivo il miglioramento dei risultati, economici ed operativi, della propria azienda, e cerca di raggiungerlo utilizzando al meglio il proprio parco fornitori. Per questo si impegna a conoscere a fondo il mercato, per selezionare le opportunità che offre, e valuta le prestazioni dei fornitori per migliorare i risultati e svilupparne le capacità.

Dall'altro lato, il bravo fornitore è quello che si integra nella supply chain, cercando di crescere con il proprio cliente. Il rapporto di fornitura, in una economia che privilegia il buy rispetto al make, deve essere un'opportunità reciproca, altrimenti nel tempo darà luogo a conflitti.”

sto e ripeto spesso, per cui ne risentono la qualità delle forniture e, in ultima analisi, gli utenti finali.

**Nel libro sullo Spend e Procurement Management appena pubblicato lei accenna a nuovi modi di fare approvvigionamento, in cui Internet gioca un ruolo importante.**

**Che differenze ci sono con la prassi tradizionale e quali sono le probabilità che il classico Ufficio Acquisti sia soppiantato dalle nuove formule?**

Internet in particolare e le tecnologie in generale permettono di realizzare quelli che si chiamano, con un brutto termine, gli “strumenti abilitanti”. Permettono di rendere più facili certe attività o più efficaci certi processi. Possono soppiantare l'ufficio acquisti per attività puramente “clerical”, come ad esempio nel caso del marketplace. Ma questa è una visione di un ufficio acquisti di basso profilo.

Nella mia considerazione l'ufficio acquisti deve lavorare ad un livello ben più elevato della transazione commerciale, manuale o telematica che sia.

La trasformazione più importante per il classico ufficio acquisti non viene dalle tecnologie, ma piuttosto dalla sfida con i nuovi modelli di business e dalla necessità di supportare le strategie dell'impresa.

O meglio, forse la sfida è con la capacità di assumere il nuovo ruolo che i modelli di business oggi gli assegnano, passando da puramente operativo a strategico. Ed io credo che è solo in questo ambito che le nuove tecnologie danno un apporto concreto.

**L'insegnamento che si ricava dal suo libro si rivolge anche alla pubblica amministrazione e sappiamo quanto l'Italia abbia bisogno di migliorare anche su questo fronte.**

**Cosa potrebbe apprendere la pubblica amministrazione dal privato, quali sono le remore da superare e quale paese potrebbe prendere a modello?**

La PA è come una enorme holding, costituita da tante amministrazioni operativamente indipendenti (PA centrale, locale, enti etc.) che producono servizi verso cittadini ed imprese, e che operano senza il confronto con il mercato. Il suo modo di operare è per adempimenti, con prevalenza della centralità della norma sul raggiungimento di obiettivi.

Nei processi di acquisto i vincoli normativi sono dovuti all'esigenza di assicurare la trasparenza degli appalti e la parità a tutti i concorrenti. Oggi, però, anche il sistema Paese deve competere, e le amministrazioni pubbliche hanno bisogno di

efficienza. Di qui le iniziative, avviate in tutti i paesi sviluppati, per la trasformazione dello Stato verso un modello di tipo imprenditoriale, con al centro il risultato, fermi restando i principi di legalità, trasparenza ed imparzialità.

Nel settore degli acquisti, la PA non può fare quello che qualunque impresa fa, scegliersi i fornitori sulla base della loro capacità, in quanto è difficile far entrare in modo determinante nei criteri di aggiudicazione la misura delle performance dei fornitori, sostituita dall'istituto della penale, che punisce le inadempienze (a volte neanche troppo), ma non le previene. Come lei dice, l'Italia ha bisogno di migliorare, ma, ad onor del vero, è anche giusto rilevare che quello che si è fatto e si sta facendo su questo fronte ci ha portato a non sfigurare al confronto della maggior parte degli Stati europei. Nel concreto, due esempi.

Il CNIPA, Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione, ha prodotto, dopo un lungo lavoro svolto con i principali player di mercato, un corpus, ma pregevole ed assolutamente adeguato, manuale di linee guida per gli acquisti di informatica, sia prodotti che servizi. La CONSIP, l'azienda del Ministero dell'Economia e delle Finanze che svolge da alcuni anni il ruolo di centrale acquisti per la PA, è impegnata da tempo a migliorare il processo di gara, per al-

zare il rapporto qualità/prezzo delle forniture. Certo il problema è complesso e non è di facile soluzione, non sempre i risultati sono all'altezza delle aspettative, ma credo che bisogna comunque essere ottimisti. Anche perché, per mia esperienza, devo dire che le gare di appalto della PA sono uno strumento importante per migliorare la capacità di competere delle aziende, capacità della quale la nostra economia ha un gran bisogno.

**Personalmente mi occupo spesso del mondo delle aziende in Giappone: lei nota delle differenze tra le aziende nipponiche o dell'Oriente e quelle italiane nell'affrontare il tema della spesa e nel trattare con i fornitori?**

Lei sa bene che non ho la sua esperienza sull'Oriente. Ma credo che l'elemento principale di differenziazione sia nella cultura, che porta a considerare diversamente i rapporti di fornitura.

Questo è esemplificato dal modello di produzione Just in Time, che per funzionare richiede non solo organizzazione, ma anche capacità di integrazione stretta tra cliente e fornitore lungo un processo produttivo. Il concetto di partnership nella supply chain è qualcosa che va ben al di là del rapporto, peggio, della transazione commerciale.

Richiede una condivisione degli obiettivi, ma anche dei risultati,

## Le frasi

“Gli acquisti sono il ponte che lega l'azienda col mercato dell'offerta.”

“Una buona gestione della domanda interna richiede comunicazione e condivisione degli obiettivi”

“Creare e diffondere la cultura del risultato e dell'efficienza come pure la consapevolezza dei costi”

“La trasformazione più importante per il classico ufficio acquisti non viene dalle tecnologie, ma piuttosto dalla sfida con i nuovi modelli di business”

“La spesa è una componente fisiologica, non patologica, della gestione aziendale”

starei per dire dei destini, che i partner otterranno. Questo superamento dell'individualità credo sia un aspetto culturale che è la vera differenza tra aziende nipponiche ed italiane. O sbaglio?

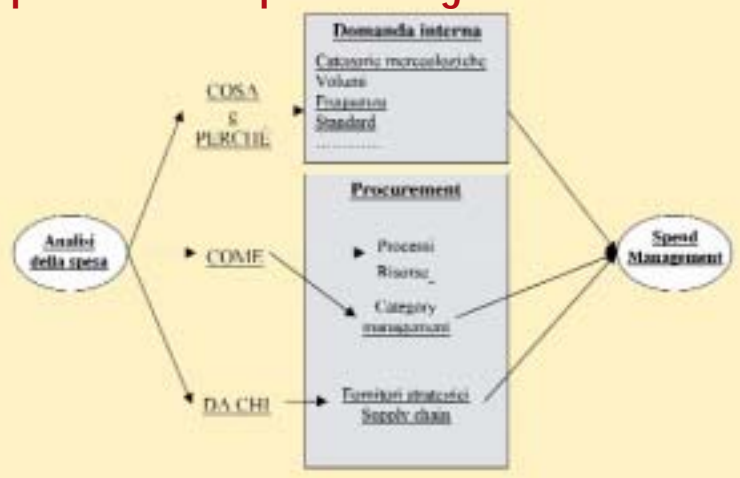
**No, non sbaglia affatto, ma a parlare dei rapporti fornitore-cliente in Giappone il discorso si farebbe lungo. Desidera aggiungere un ultimo suggerimento utile ai lettori de “Il Giornale della Logistica” e al mondo delle imprese che essi rappresentano?**

Vorrei fare una riflessione, collegandomi alla domanda sull'utilizzo di Internet e dell'e-procurement. In un momento in cui l'economia non va bene e bisogna ridurre i costi, è facile che le imprese si focalizzino solo sull'aspetto valore della transazione commerciale, magari adottando in modo intensivo strumenti abilitanti basati sulla tecnologia. In realtà questi rimedi hanno una limitata portata temporale, i risultati durano poco, e spesso generano effetti collaterali indesiderati.

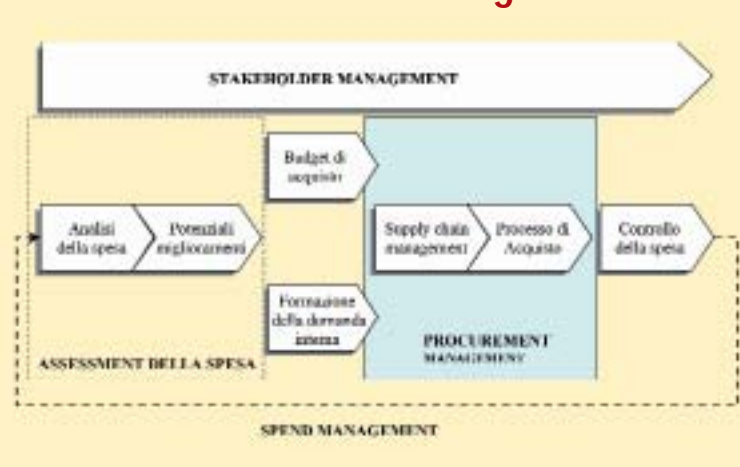
La spesa è una componente fisiologica, non patologica, della gestione aziendale, che nasce con l'idea del business, e, quindi, va progettata con il business.

L'approccio corretto è ricercare soluzioni strutturali, che diano risultati duraturi agendo sull'organizzazione e la cultura con un disegno strategico che sia all'interno delle strategie d'impresa. ■

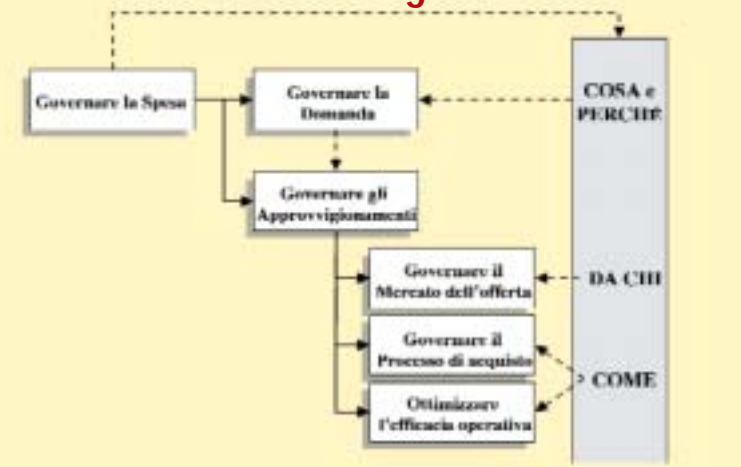
**Fig. 2 - L'analisi della spesa è la base per attuare lo Spend management**



**Fig. 3 - Il processo di Spend management estende il Procurement management**



**Fig. 1 - L'ambito dello Spend management e del Procurement management**



In basso una sintesi del campo di azione dello Spend e del Procurement management. A destra in alto una fase di analisi della spesa e in basso i campi di intervento dei processi di management relativi alla spesa e agli acquisti