

**PROCUREMENT ORIENTATO
ALLA TENUTA DEL VALORE:
IMPAIRMENT TEST NEI
PROCESSI DI PROCUREMENT**

Pierluigi Peggiani

Master CFO Direzione Amministrazione, Finanza e
Controllo

Università di Pisa

2025

"The relevant question is not simply what shall we do tomorrow, but rather what shall we do today in order to get ready for tomorrow."

*Peter Drucker
1909-2005*

Abstract: Nel procurement moderno, le decisioni di spesa incidono direttamente sul valore recuperabile degli asset e sul rischio di svalutazione. Integrare logiche di impairment test nel processo acquisti, a partire dalla fase di selezione fornitore e di business case, consente di prevenire perdite di valore, indirizzare capex/opex verso soluzioni più resilienti nel medio e lungo periodo, e allineare Finance, Operations e Supply Chain su scelte con metriche e KPI comuni.

Il procurement oggi

Il settore degli acquisti aziendali attraversa oggi una fase di profonda trasformazione. Da una parte persistono le metodologie consolidate, sviluppate nel corso di decenni per ottenere le migliori condizioni economiche e contrattuali; dall'altra emerge con forza l'esigenza di ridefinire completamente il ruolo strategico della funzione acquisti, superando la logica puramente operativa basata su richieste di offerta, negoziazioni e gestione ordini. Porter aveva già intuito questa evoluzione quando affermava che "il successo competitivo nasce dalla capacità di generare valore superiore ai costi sostenuti per crearlo".

Questa rivoluzione, alimentata tanto dall'innovazione tecnologica quanto dai cambiamenti organizzativi, richiede una completa riconscezione del procurement stesso. Al centro di tale rinnovamento si colloca l'incorporazione sistematica delle logiche di valutazione degli impairment all'interno dei processi decisionali di acquisto. Ciò implica necessariamente lo sviluppo di sinergie operative tra le diverse aree funzionali dell'organizzazione, con particolare attenzione al dialogo costante tra amministrazione e finanze da un lato e gestione acquisti dall'altro.

Questa trasformazione va ben oltre la semplice modifica delle procedure operative: rappresenta piuttosto un cambiamento culturale profondo che ridefinisce gli acquisti aziendali da mero centro di spesa a guardiano strategico del patrimonio societario nel medio-lungo periodo. L'approccio orientato alla preservazione del valore poggia su un principio fondamentale: ogni scelta di approvvigionamento richiede una valutazione che consideri non soltanto l'aspetto economico immediato, ma anche le ripercussioni sulla capacità di recupero del valore degli investimenti aziendali nel corso del tempo.

L'evoluzione del procurement: Miglior Prezzo, Total Cost of Ownership, Difesa del Valore

Per comprendere appieno la portata di questa evoluzione verso un procurement incentrato sulla tutela del valore, occorre prima esaminare le caratteristiche dell'approccio tradizionale che ha caratterizzato il settore negli ultimi trent'anni. Il modello predominante si è sempre concentrato su obiettivi piuttosto lineari: ottenere i prezzi più bassi possibili mantenendo standard qualitativi accettabili, negoziare le condizioni di pagamento più vantaggiose seguendo la logica del "comprare bene e pagare tardi".

Le radici di questo approccio affondano nella filosofia taylorista dell'efficienza industriale: organizzare i processi per minimizzare i costi operativi. Seguendo questa logica, la gestione degli acquisti si è strutturata prevalentemente come funzione ausiliaria, dedicando le proprie energie alla ricerca del prezzo più conveniente e alla standardizzazione sistematica dei prodotti e servizi. L'obiettivo era consolidare i volumi di spesa per rafforzare il potere contrattuale nei confronti dei fornitori.

Questa impostazione ha plasmato una mentalità aziendale in cui l'efficacia veniva misurata esclusivamente attraverso i risparmi conseguiti: sconto sui listini ufficiali, contenimento delle spese rispetto all'esercizio precedente, rispetto dei budget preventivamente stabiliti dalla direzione. Van Weele ha efficacemente sintetizzato questa prospettiva osservando come "l'approccio tradizionale agli acquisti poggiasse sulla convinzione che il valore aziendale derivasse principalmente dal contenimento delle spese di approvvigionamento".

L'avvento del Total Cost of Ownership

L'introduzione del Total Cost of Ownership ha segnato un momento di svolta rispetto alle strategie puramente orientate al prezzo. Questo modello ha portato una visione più ampia, che abbraccia l'intera esistenza operativa di beni e servizi, includendo non soltanto il costo iniziale ma anche tutte le spese che si manifestano durante l'utilizzo. Ferrin e Plank hanno sottolineato come "il TCO permetta di costruire una comprensione più fedele dell'impatto economico reale delle scelte di approvvigionamento".

Categoria di Costo	Componenti Principali	Orizzonte Temporale	Complessità di Stima
Costo di acquisizione	Prezzo, shipping, installazione, training iniziale	0-12 mesi	Bassa
Costi operativi	Manutenzione, consumo energia, supporto, licenze	1-5 anni	Media
Costo fine vita	Decommissioning, disposal, replacement	5+ anni	Alta

Tuttavia, nonostante rappresenti un chiaro miglioramento rispetto alle metodologie precedenti, il Total Cost of Ownership mostra i suoi limiti quando viene applicato in contesti organizzativi articolati e complessi. La ricerca condotta da Hurkens, Van der Valk e Wynstra ha evidenziato come "il TCO spesso non riesca a cogliere le implicazioni strategiche più profonde e le complesse relazioni che si creano tra le diverse aree funzionali quando si prendono decisioni di approvvigionamento".

Dal Total Cost of Ownership al Value Based

Le limitazioni del Total Cost of Ownership hanno spinto verso un'ulteriore evoluzione metodologica, che ha dato vita all'approccio Value Based. Questa filosofia sposta l'attenzione verso l'ottimizzazione del valore complessivo generato da prodotti e servizi, superando definitivamente la logica del prezzo minimo. L'analisi si concentra su elementi qualitativi come l'affidabilità operativa, l'innovazione tecnologica e la capacità di sostenere gli obiettivi strategici dell'organizzazione attraverso investimenti mirati.

Ciononostante, come hanno ben documentato Chaudhuri, Boer e Taran, "il coordinamento effettivo tra produzione, acquisti e vendite risulta fondamentale per una gestione efficace dei rischi lungo tutta la catena di approvvigionamento". Nella realtà operativa, però, la maggior parte delle aziende continua a funzionare attraverso compartimenti stagni che raramente comunicano tra loro. Questa frammentazione organizzativa genera quello che potremmo chiamare "valore cieco": l'impossibilità di percepire e quantificare le conseguenze delle decisioni di approvvigionamento sul patrimonio complessivo dell'azienda.

La Difesa Attiva del Valore

Il passaggio verso un procurement incentrato sulla tutela del valore aziendale rappresenta una vera e propria rivoluzione concettuale. Non si tratta più semplicemente di affinare le tecniche di contenimento dei costi o di perfezionare l'applicazione del Total Cost of Ownership. L'obiettivo diventa piuttosto quello di salvaguardare e accrescere la capacità di recupero del valore degli investimenti aziendali, attraverso strategie di approvvigionamento pensate e calibrate specificamente per questo scopo.

Questa nuova filosofia operativa richiede il coordinamento di tre ambiti che tradizionalmente operavano in modo indipendente:

- **Coordinamento amministrativo-finanziario:** armonizzazione delle scelte di approvvigionamento con i criteri di valutazione patrimoniale e le verifiche di impairment, sin dalle prime fasi di ricerca fornitori e negoziazione contrattuale
- **Coordinamento operativo:** valutazione sistematica delle ripercussioni che le decisioni di sourcing generano sulle prestazioni degli asset a livello di intera organizzazione
- **Coordinamento strategico:** analisi delle conseguenze competitive e delle interazioni tra diverse aree funzionali che derivano dalle scelte di procurement

Total Value Contribution e Risk Adjusted Total Cost of Ownership Model

Il Total Cost of Ownership, non incorporando le verifiche di impairment lungo tutto l'arco di vita dei beni e servizi oggetto di acquisto, risulta quindi inadeguato per una valutazione completa delle conseguenze economiche e finanziarie delle decisioni di approvvigionamento.

Gray, Helper e Osborn hanno presentato nel Journal of Operations Management il concetto di Total Value Contribution, che amplia significativamente la prospettiva del TCO tradizionale attraverso l'inclusione dell'impatto che le decisioni di sourcing esercitano sulla generazione di valore lungo l'intera catena operativa. Secondo questi ricercatori, "le aziende devono abbandonare la priorità assoluta del contenimento costi per abbracciare invece la logica del valore come elemento centrale per costruire vantaggi competitivi duraturi".

Parallelamente, Sharma ha sviluppato un "Modello di Total Cost of Ownership Aggiustato per il Rischio" che integra in modo organico i rischi operativi, i costi opportunità e gli effetti sulla durata utile degli investimenti. Il lavoro di Sharma dimostra come "l'incorporazione sistematica dei fattori di rischio all'interno delle valutazioni di sourcing consenta di attenuare considerevolmente l'instabilità dei costi operativi su orizzonti temporali estesi".

Il Cost of Value Erosion

L'elemento centrale di un procurement orientato al valore si identifica nell'introduzione del Cost of Value Erosion, che permette di quantificare la porzione di ricchezza economica che si dissolve progressivamente a causa di decisioni di approvvigionamento non ottimali. Johnson e Kaplan avevano già evidenziato questa problematica osservando come "i sistemi tradizionali di calcolo dei costi risultino inadeguati nel cogliere i veri motori del valore all'interno delle organizzazioni contemporanee".

Il Cost of Value Erosion si articola attraverso tre componenti essenziali:

- Conseguenze negative evitabili sui flussi di cassa operativi, generate da prestazioni inferiori alle aspettative di beni e servizi acquisiti
- Deterioramento del valore residuale durante tutto l'arco di vita dell'investimento

- Probabilità di svalutazioni eccezionali quando le strategie di approvvigionamento accrescono il rischio di dover procedere con impairment

Caso pratico: Erosione del valore in un acquisto di licenze software

L'esempio che segue esamina l'esperienza concreta di un'impresa manifatturiera alle prese con una decisione strategica riguardante l'acquisizione di licenze software ERP. Questa scelta si è rivelata fonte di notevole deterioramento del valore durante l'intero periodo di utilizzo del sistema informatico.

Categoria Fornitore	Posizionamento di Mercato	Proposta di Valore	Approccio Commerciale
Fornitore Enterprise	Leader di mercato consolidato	Soluzione completa e provata	Prezzo premium con garanzie solide
Fornitore Corporate	Competitor affermato	Bilanciamento costo-funzionalità	Prezzo competitivo con buone referenze
Fornitore Emergente	Player in crescita	Offerta aggressiva su prezzo	Forte sconto per acquisire clientela

Costo	Budget	Over Budget	Driver
Licenze Software	Costo fisso previsto	Incremento per utenti aggiuntivi	Sottostima del perimetro utenti
Implementazione Base	Budget standard stimato	Significativo sfioramento	Complessità tecnica sottovalutata
Personalizzazioni Aggiuntive	Non previste	Necessarie per l'operatività	Gap funzionale del prodotto standard
Integrazione Sistemi Legacy	Integrazione semplice prevista	Complessità elevata realizzata	Architettura esistente non compatibile

Impairment Test e Procurement

Il principio contabile internazionale IAS 36 stabilisce l'obbligo per le società di verificare con regolarità che gli asset registrati in bilancio conservino una capacità di recupero del valore almeno equivalente alla loro iscrizione contabile corrente.

La capacità di recupero viene determinata scegliendo il valore più elevato tra due parametri: il valore d'uso (Value in Use) e il valore equo al netto dei costi di dismissione (Fair Value Less Costs of Disposal). Le linee guida IFRS specificano che il valore d'uso corrisponde al valore attuale dei flussi finanziari che ci si attende di generare dall'asset o dall'unità generatrice di flussi, mentre il valore equo netto rappresenta il prezzo ottenibile in una transazione ordinaria tra operatori di mercato, diminuito dei costi direttamente collegabili alla vendita del bene.

Qualsiasi decisione nell'ambito degli approvvigionamenti, che si tratti della scelta del partner commerciale o della definizione della struttura contrattuale, influenza direttamente quegli elementi che condizionano la capacità di recupero del valore degli investimenti aziendali.

Il modello operativo: processi e governance

Mettere in pratica un procurement focalizzato sul valore comporta una ristrutturazione organizzativa radicale che supera ampiamente la mera revisione delle procedure operative. Kotter aveva già messo in evidenza come "i cambiamenti organizzativi si arenano inevitabilmente quando manca la percezione di una necessità urgente e impellente di trasformazione".

Il fulcro di questa metamorfosi organizzativa si trova nello sviluppo di un codice comunicativo condiviso tra le aree Amministrazione e Finanza, Acquisti e Operazioni. Hammer e Champy avevano evidenziato come "i flussi operativi che superano le barriere tra dipartimenti rappresentino quelli capaci di generare il maggiore beneficio per la clientela".

KPI e misurazione del successo

Per misurare efficacemente un sistema di acquisti incentrato sul valore, superando così i meccanismi di controllo focalizzati esclusivamente sul contenimento delle spese, diventa indispensabile sviluppare indicatori di performance chiari e comprensibili che abbraccino l'intero ciclo operativo:

- Calcolare quanta parte degli investimenti in beni strumentali viene sottoposta a verifiche preventive di impairment per scongiurare future svalutazioni
- Determinare la quota di accordi strategici che incorporano disposizioni specificamente progettate per tutelare il patrimonio aziendale
- Monitoraggio sistematico e continuativo del profilo di rischio dei fornitori strategici
- Quantificazione delle svalutazioni scongiurate attraverso decisioni di approvvigionamento ottimizzate

Tre esempi concreti: tecnologia dell'informazione e software, industria manifatturiera, servizi professionali

Tecnologia dell'informazione e software: migrazione e dipendenza dal fornitore

Nel campo delle tecnologie informatiche, i costi legati al cambio di piattaforma vengono frequentemente sottostimati: trasferimento delle informazioni, rifacimento delle connessioni tra sistemi, addestramento del personale, gestione del periodo di transizione. Quando poi l'evoluzione e la manutenzione del prodotto dipendono esclusivamente dal soggetto che lo ha sviluppato, questa dipendenza si trasforma in una vulnerabilità sistemica per l'organizzazione.

Esempi di clausole in linguaggio semplice

- **Portabilità dei dati:** "Il cliente può richiedere in qualsiasi momento l'esportazione completa dei dati in formati leggibili da altri programmi. Il fornitore consegna entro quindici giorni con guida alla lettura."
- **Assistenza in uscita:** "In caso di cessazione del rapporto, il fornitore supporta il passaggio ad altra soluzione per un periodo fino a sessanta giorni, alle tariffe già definite."
- **Prezzi allineati al mercato:** "Una volta all'anno il cliente può chiedere un confronto con i prezzi di mercato; se emerge uno scostamento significativo, il listino viene adeguato."

Lista di controllo essenziale (prima della firma)

- È presente un piano di uscita dettagliato?

- I dati sono davvero esportabili in formati comuni?
- È stata fatta una prova pilota con criteri di valutazione chiari?
- Gli aumenti annuali hanno un tetto definito?
- Sono previsti strumenti di continuità in caso di crisi del fornitore?

Industria manifatturiera: macchinari e componenti critici

Quando si tratta di investimenti nel settore manifatturiero, selezionare il partner sbagliato può pregiudicare l'attività produttiva per diversi anni. Le principali minacce comprendono: interruzioni operative onerose, problematiche nell'approvvigionamento di componenti di ricambio, invecchiamento tecnologico anticipato, spese manutentive non previste e subordinazione a un singolo soggetto per il supporto tecnico specialistico.

Valutazione della robustezza operativa: esaminare non soltanto l'aspetto economico dell'acquisto, ma anche l'accessibilità ai componenti di ricambio per il decennio successivo, l'estensione della rete di supporto tecnico, la stabilità finanziaria del partner commerciale e l'esistenza di alternative per i servizi di manutenzione.

Standardizzazione ragionata: preferire elementi e collegamenti conformi agli standard industriali piuttosto che soluzioni esclusive. Questa scelta diminuisce i pericoli di dipendenza tecnologica e semplifica le operazioni manutentive attraverso fornitori alternativi.

Contratti di manutenzione articolati: definire accordi che prevedano la preparazione delle risorse umane interne, l'assicurazione sulla reperibilità dei componenti essenziali e il passaggio progressivo delle competenze tecniche all'organizzazione acquirente.

Esempi di clausole protettive

- **Disponibilità ricambi:** "Il fornitore garantisce la disponibilità dei componenti di ricambio per almeno 12 anni dalla consegna, con tempi di fornitura massimi definiti per componenti critici."
- **Formazione tecnica:** "Inclusa formazione completa per 2 tecnici interni su manutenzione ordinaria e diagnosi guasti, con materiale didattico e accesso a supporto telefonico."

- **Documentazione tecnica:** "Consegna di tutta la documentazione tecnica necessaria per manutenzione e riparazione, inclusi schemi elettrici e procedure diagnostiche."

Lista di controllo per investimenti industriali

- Il fornitore ha una rete di assistenza locale consolidata?
- Sono disponibili fornitori alternativi per la manutenzione?
- I componenti critici sono standard di settore o proprietari?
- È garantita la disponibilità ricambi per tutta la vita utile prevista?
- Il personale interno può essere formato sulla manutenzione base?
- Esistono piani di upgrade tecnologico compatibili con l'investimento attuale?

Servizi professionali: consulenza e outsourcing

Nei servizi professionali, il rischio principale è la perdita di controllo su processi critici e la dipendenza da competenze esterne. Quando si esternalizza una funzione importante, bisogna assicurarsi di mantenere la capacità di governarla e, se necessario, di riportarla internamente senza traumi operativi.

Mantenere il controllo strategico: definire chiaramente quali decisioni rimangono interne e quali possono essere delegate. Pretendere reportistica regolare e trasparente sulle attività svolte e sui risultati raggiunti.

Trasferimento di conoscenza strutturato: inserire nel contratto l'obbligo di documentare processi e metodologie utilizzate, formare il personale interno e garantire un passaggio di consegne ordinato in caso di cessazione del rapporto.

Clausole di performance: legare i pagamenti a risultati misurabili e inserire penali per inadempimenti. Definire livelli di servizio minimi (SLA) chiari e verificabili.

Esempi di clausole per servizi critici

- **Continuità operativa:** "In caso di cessazione del contratto, il fornitore garantisce un supporto transitorio di 90 giorni per assicurare la continuità delle attività e il trasferimento ordinato delle responsabilità."

- **Documentazione processi:** "Tutte le procedure operative devono essere documentate e aggiornate, con consegna trimestrale della documentazione al cliente per garantire trasparenza e controllo."
- **Performance garantite:** "Il raggiungimento degli obiettivi definiti è condizione per il pagamento completo. Scostamenti superiori al 10% comportano riduzioni proporzionali del corrispettivo."

Lista di controllo per servizi professionali

- Sono definiti chiaramente i livelli di servizio attesi (SLA)?
- Il fornitore documenta regolarmente i processi utilizzati?
- È prevista formazione per il personale interno sui processi esternalizzati?
- Esistono clausole di continuità operativa in caso di cessazione?
- I pagamenti sono legati al raggiungimento di risultati misurabili?
- È possibile riportare internamente le attività senza perdite operative?

Roadmap di Implementazione: Processo Procurement per la Tenuta del Valore

Vision e Obiettivi del Processo

L'implementazione di un processo procurement orientato alla tenuta del valore richiede una roadmap strutturata che integri sistematicamente tutti i silos aziendali nella valutazione preventiva degli impatti sugli asset. L'obiettivo è creare un framework decisionale che anticipa e previene l'erosione di valore attraverso una governance cross-funzionale e metriche condivise.

Fase 1: Assessment e Foundation Setting (Mesi 1-3)

1.1 Analisi della Situazione Corrente

Attività principali:

- Mappatura completa degli asset aziendali per categoria e valore contabile
- Analisi storica degli impairment degli ultimi 3-5 anni per identificare pattern ricorrenti
- Assessment dei processi procurement attuali e identificazione dei gap
- Valutazione della maturità organizzativa nei diversi silos aziendali

1.2 Definizione della Governance

Ruolo/Funzione	Responsabilità Primarie	Coinvolgimento nel Processo	KPI di Riferimento
Steering Committee	Direzione strategica e risoluzione conflitti	Approvazione investimenti >€500K	ROI progetti, % impairment evitati
Finance	Modelli valutativi e monitoring impairment	Tutte le decisioni procurement critiche	Accuratezza previsioni VIU/FVLCD
Procurement	Execution strategie sourcing value-based	Owner del processo end-to-end	% contratti con clausole valore
Operations/IT	Valutazione impatti operativi e tecnici	Assessment prestazioni e integrazione	Performance vs baseline, uptime
Risk Management	Quantificazione rischi fornitori e mercato	Scenari stress e contingency planning	Risk score fornitori, scenario coverage
Legal	Strutturazione clausole protettive	Revisione contratti strategici	% clausole implementate, dispute rate

Fase 2: Design del Processo e Tool Development (Mesi 4-6)

2.1 Processo Decisionale Integrato

Il Processo Decisionale Integrato del Procurement Value-Based:

Il processo di procurement orientato al valore si articola attraverso una sequenza decisionale strutturata che inizia con il trigger di procurement - sia esso una richiesta di acquisto o un rinnovo contrattuale - e procede verso una valutazione sistematica dell'impatto strategico ed economico. La prima fase cruciale prevede la classificazione della criticità dell'investimento attraverso il coordinamento tra Finance e Risk Management, che analizzano congiuntamente impatto economico e durata temporale per definire tre livelli di priorità: investimenti ad alto impatto (superiori a 500.000 euro con durata oltre 5 anni), medio impatto (tra 100.000 e 500.000 euro per 3-5 anni) e basso impatto (inferiori a 100.000 euro con durata sotto i 3 anni).

Sulla base di questa classificazione, il processo si ramifica in percorsi differenziati: gli investimenti ad alto impatto richiedono una valutazione completa che coinvolge tutte le funzioni aziendali in un assessment multifunzionale. Finance sviluppa analisi DCF con scenari multipli e stress test di impairment, Operations valuta performance benchmark e continuità operativa, Procurement conduce analisi TCO estese e market intelligence, Risk Management quantifica scenari di rischio e salute dei fornitori, Legal struttura compliance review e architetture contrattuali, mentre Strategy verifica l'allineamento competitivo e l'impatto innovativo. Gli investimenti a medio impatto seguono un assessment semplificato con focus sui parametri più critici, mentre quelli a basso impatto procedono attraverso il processo procurement standard ottimizzato.

La quantificazione dell'impatto sul valore rappresenta il cuore analitico del processo, dove vengono calcolati il costo atteso dell'erosione del valore, la probabilità ponderata di impairment, il confronto NPV aggiustato per il rischio, l'impatto sulle performance degli asset e il contributo al valore strategico. Questi elementi confluiscono nella decisione go/no-go dello Steering Committee, che valuta criteri specifici: NPV aggiustato per il rischio positivo, probabilità di impairment sotto la soglia prestabilita, sostenibilità finanziaria, strategic fit confermato, vantaggio competitivo sostenibile e compliance con i requisiti normativi.

In caso di approvazione, l'execution del sourcing integra criteri value-based nelle RFQ, implementa valutazioni multidimensionali dei fornitori, negozia clausole protettive specifiche, struttura contratti con KPI e penali calibrate e sviluppa piani di risk mitigation e contingency. Il ciclo si completa con il monitoraggio continuo attraverso review trimestrali delle performance, early warning indicators, valutazione dei trigger di impairment, gestione proattiva delle relazioni con i fornitori e tracking sistematico della compliance contrattuale. Il processo evolve costantemente attraverso il miglioramento continuo che include ottimizzazione dei processi, evoluzione del framework metodologico, gestione della conoscenza acquisita, integrazione di innovazioni e sviluppo dell'ecosistema fornitori strategici.

2.2 Framework di Valutazione Value Impact

La struttura metodologica poggia su quattro elementi portanti di analisi coordinata:

Pilastro	Metriche Chiave	Responsabile	Frequenza Monitoraggio
Financial Impact	Risk-Adjusted NPV, Impairment Probability, ROIC Impact	Finance	Trimestrale
Operational Excellence	Performance vs SLA, Integration Score, Uptime %	Operations/IT	Mensile
Supply Chain Resilience	Supplier Risk Score, Market Concentration, Exit Cost	Procurement + Risk	Trimestrale
Strategic Alignment	Technology Roadmap Fit, Competitive Advantage, Innovation Index	Strategy/Business Units	Semestrale

Fase 3: Pilot Implementation (Mesi 7-12)

3.1 Selezione Progetti Pilota

Identificazione di 3-5 progetti rappresentativi per tipologia di asset:

- **IT Infrastructure:** Rinnovo data center o migrazione cloud (€2-5M)
- **Manufacturing Equipment:** Investimento in nuova linea produttiva (€3-8M)
- **Professional Services:** Outsourcing funzioni non-core (€1-3M annui)
- **Real Estate:** Rinnovo contratti locazione uffici strategici
- **R&D Partnership:** Accordi di sviluppo tecnologico congiunto

3.2 Implementazione Processo e Tool

Suite di Strumenti Operativi:

- **Value Assessment Calculator:** Modello Excel/PowerBI per calcolo automatico Cost of Value Erosion
- **Supplier Risk Dashboard:** Monitoring real-time salute finanziaria fornitori critici
- **Contract Clause Library:** Database clausole protettive per tipologia di acquisto
- **Early Warning System:** Alert automatici su trigger di impairment

Fase 4: Scale-Up e Standardizzazione (Mesi 13-18)

4.1 Estensione Organizzativa

Milestone	Scope	Success Criteria	Timeline
Regional Rollout	Estensione a tutte le business unit locali	80% procurement strategico sotto nuovo processo	Mesi 13-15
Supplier Integration	Coinvolgimento fornitori strategici nel framework	Top 20 fornitori allineati su KPI valore	Mesi 15-16
System Integration	Integrazione con ERP e sistemi gestionali	Automazione 70% workflow approvazione	Mesi 16-18
Performance Optimization	Fine-tuning basato su dati reali	Riduzione 30% falsi positivi alert	Mesi 17-18

4.2 Centro di Eccellenza Value-Based Procurement

Istituzione di un centro di competenza dedicato con le seguenti responsabilità:

- **Methodology Development:** Evoluzione continua framework e best practices
- **Training & Competence:** Programmi formativi per procurement team e stakeholder
- **Performance Analytics:** Analisi ROI e impatto del nuovo approccio
- **Innovation Scouting:** Identificazione nuove opportunità e tecnologie

Fase 5: Continuous Improvement e Innovation (Mesi 19+)

5.1 Advanced Analytics e AI Integration

Evoluzione verso capacità predittive avanzate:

- **Predictive Impairment Models:** Machine learning per anticipare trigger di svalutazione
- **Dynamic Supplier Scoring:** Valutazione real-time basata su big data esterni
- **Market Intelligence:** Monitoraggio automatico trend tecnologici e competitive dynamics
- **Scenario Planning Automation:** Generazione automatica scenari di stress

5.2 KPI Evolutivi e Measurement Framework

Categoria KPI	Metriche Fase Iniziale	Metriche Avanzate	Target Year 2
Value Protection	% Impairment evitati, Risk-Adjusted ROI	Predictive Value Score, Dynamic Risk Assessment	95% accuracy predizioni
Process Efficiency	Time-to-decision, Stakeholder satisfaction	AI-assisted decision speed, Process automation rate	50% riduzione cycle time
Strategic Impact	EBITDA impact, Competitive advantage score	Market share correlation, Innovation pipeline value	15% miglioramento ROIC
Organizational Maturity	Training completion, Cross-function collaboration	Competency index, Cultural transformation score	Level 4 maturity model

Critical Success Factors e Risk Mitigation

Fattori Critici di Successo:

- **Executive Sponsorship:** Commitment visibile e costante dal top management
- **Change Management:** Programma strutturato di gestione del cambiamento culturale

- **Data Quality:** Investimento in qualità e completezza dei dati di asset e fornitori
- **Cross-Functional Integration:** Superamento dei silos attraverso obiettivi condivisi
- **Technology Enablement:** Piattaforma tecnologica scalabile e user-friendly

Principali Rischi e Mitigazioni:

Rischio	Probabilità	Impatto	Strategia di Mitigazione
Resistenza organizzativa	Alta	Alto	Quick wins, training intensivo, incentivi allineati
Complessità eccessiva processo	Media	Alto	Approccio agile, semplificazione iterativa
Qualità dati insufficiente	Media	Medio	Data governance, validazione automatica
ROI non raggiunto	Bassa	Alto	Pilot rigorosi, monitoring continuo, adjustment rapidi

Conclusioni

Passare da una logica del prezzo a una logica del valore significa cambiare sguardo sul mestiere degli acquisti. Non si tratta più soltanto di ottenere il costo più basso, ma di guidare risultati che contano davvero per l'impresa: margini più solidi, minori rischi, qualità costante, continuità nelle forniture e un impatto positivo sulle persone e sull'ambiente. È un cambio di ruolo: dagli acquisti come "negoziatore" a funzione che collega la strategia con l'operatività e porta effetti misurabili sul conto economico.

Questa rivoluzione diventa realizzabile quando viene affrontata seguendo un percorso ben definito. Durante i primi tre mesi vengono gettate le basi solide: si concorda con il management la definizione di "valore", si analizza la distribuzione delle spese e si individuano alcune iniziative sperimentali ad alto potenziale. Gruppi di lavoro interdisciplinari si concentrano su traguardi concreti e a breve termine, verificando i progressi con frequenza costante e comunicando con trasparenza sia i successi che gli insuccessi.

Il concetto di valore supera ampiamente la semplice minimizzazione dei costi. Incorporare nelle strategie di approvvigionamento elementi di sostenibilità ambientale e responsabilità sociale, insieme agli aspetti qualitativi e di continuità operativa, significa spostare il focus dal "risparmiare nell'immediato" al "costruire resistenza e credibilità nel futuro". Una rete di fornitori progettata con questa filosofia risulta più solida e, progressivamente, anche più vantaggiosa dal punto di vista competitivo.

Gli elementi determinanti per il successo appaiono evidenti: dedizione autentica della direzione aziendale, cooperazione effettiva tra le diverse aree organizzative, supporto continuo durante la fase di transizione, tecnologie utili ma non invadenti, crescita costante delle competenze. Questi fondamenti aprono la strada a un futuro in cui la funzione acquisti opera come "direttore d'orchestra del valore": connette le decisioni odierne con i risultati futuri, armonizza visione strategica ed esecuzione operativa, generando vantaggi misurabili per l'azienda, la clientela e l'intera comunità.

Bibliografia

- Chaudhuri, A., Boer, H., & Taran, Y. (2018). Supply chain integration, risk management and manufacturing flexibility. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(2), 690-712.
- Ferrin, B.G., & Plank, R.E. (2002). Total cost of ownership models: An exploratory study. *Journal of Supply Chain Management*, 38(3), 18-29.
- Gray, J.V., Helper, S., & Osborn, B. (2020). Value first, cost later: Total value contribution as a new approach to sourcing decisions. *Journal of Operations Management*, 66(6), 735-750.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.

- Hurkens, K., Van der Valk, W., & Wynstra, F. (2006). Total cost of ownership in the services sector: A case study. *Journal of Supply Chain Management*, 42(1), 27-37.
- Johnson, H.T., & Kaplan, R.S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Monczka, R.M., Handfield, R.B., Giunipero, L.C., & Patterson, J.L. (2016). *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage Learning.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Sharma, S.K. (2016). Risk adjusted total cost of ownership model for strategic sourcing decisions. *International Journal of Procurement Management*, 9(1), 23-52.
- Van Weele, A.J. (2014). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Cengage Learning.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*.