

10 ANNI **THE PROCUREMENT**

Società Benefit

FOCUS

**NORMATIVE
E COMPLIANCE:
L'IMPATTO DELLE
NUOVE REGOLE**

SPECIALE

WHAT 1930 CAN TEACH
US ABOUT TARIFFS AND
SUPPLY CHAINS IN 2025

**LEARNING
& COACHING**

NORMATIVE: OPPORTUNITÀ
OD OSTACOLO AL
PROGRESSO?

VIEWPOINTS

GESTIONE DEI RISCHI
TERZE PARTI: UNA
SFIDA STRATEGICA

**COO & CPO: 2 RUOLI
CHE SI FONDONO IN EPOCA
DI AI TRANSFORMATION**

Intervista a: **FABIO FRANCALANCIA - ENGINEERING**

COO & CPO: 2 RUOLI CHE SI FONDONO IN EPOCA DI AI TRANSFORMATION

a cura di Micol Barba

Le aziende si trasformano e si adattano, insieme al proprio ecosistema di fornitori a contesti di mercato in continua mutazione. Le operation interne all'azienda e quelle sostenute dai fornitori vanno progettate nel loro insieme e, come ci racconta nell'intervista di copertina Fabio Francalancia, si avvicinano e si fondono due ruoli dedicati al "far succedere le cose" nelle organizzazioni, in un tutt'uno tra interno ed esterno all'azienda, come quelli tradizionalmente codificati come Coo e Cpo.

Dove termina la gestione delle risorse interne e inizia quella delle risorse esterne? Il confine è solo amministrativo e legale.

Come vedi evolvere il ruolo di Cpo?

Iniziamo dicendo che il procurement è da sempre una parte fondamentale della spina dorsale di un'azienda: c'è chi vende, chi produce e, appunto, chi acquista. Tutto il resto è funzionale a garantire un'operatività eccellente ed efficace.

Come tutti i ruoli della C-Suite, che oggi devono gestire un'elevata complessità di interazioni, anche quello del Cpo si è evoluto, diventando sempre più trasversale e richiedendo competenze multidisciplinari. In uno scenario in cui la cultura aziendale è da intendersi come un'intesa intangibile che consente a tutti di comunicare, di conoscere gli obiettivi comuni e che fa la differenza tra un'azienda de-

stinata al successo e una che disperde energie per correggere disallineamenti interni, il Cpo deve sapersi relazionare con l'intero leadership team, facendo parte di un sistema di ruoli interconnessi, in cui è fondamentale sia ricevere che fornire input e informazioni.

Deve avere consapevolezza dei temi HR, dalla contrattualistica applicata dai fornitori alla flessibilità e operazioni straordinarie. Deve essere consapevole dell'equilibrio finanziario dei fornitori, analizzando la composizione dei costi dei beni e servizi acquistati, comprendendo il giusto prezzo da pagare e il margine da riconoscere, oltre a gestire eventuali tensioni di cassa.



Deve conoscere le operation interne ed esterne per abilitare scelte di make or buy; e garantire la totale integrazione con i processi e cicli produttivi aziendali; quest'ultimo aspetto porta ad immaginare una fusione tra il ruolo di Coo e Cpo per un'azienda agile e totalmente integrata con il proprio ecosistema.

È necessario, inoltre, che abbia dimestichezza con tutte le normative di compliance aziendale, trasmettendole ai fornitori. Il Cpo, infatti, è anche il promotore della filosofia Esg verso l'ecosistema esterno: un brand ambassador, capace di attrarre le migliori risorse dei fornitori grazie a una visione condivisa.

“

La nostra **strategia** è fortemente orientata al **futuro**, con due direttrici principali: **digitalizzazione** e **sostenibilità**.

FABIO
FRANCALANCIA

Group Chief Procurement
and Strategic Sourcing Officer
Engineering





Bisogna insomma andare oltre il concetto che il procurement sia solo una questione di prezzo.

Esattamente. Per realizzare un buon accordo è necessario orchestrare informazioni, prevedere scenari futuri, comprendere a fondo i bisogni dell'azienda e specializzarsi su ogni tematica. È una scelta strategica decidere chi coinvolgere nel lungo viaggio del business. Il procurement non opera mai come entità a sé stante, ma coordina le diverse competenze aziendali per garantire decisioni rigorose e coerenti con la visione aziendale. È fondamentale, quindi, che sappia instaurare un dialogo strategico con qualsiasi dipartimento, dimostrando il valore che il procurement può generare attraverso la combinazione di competenze. Il Cpo deve saper tradurre il proprio contributo in vantaggi concreti per ciascun interlocutore, parlando il linguaggio di ogni dipartimento e costruendo un'intesa basata sulla creazione di valore condiviso.

Così come con l'eco-sistema esterno: non esistono solo "negoiazione e competizione" ci sono anche cooperazioni e creazioni di "community" per sostenere cambiamento e innovazione: basti pensare all'esempio della Piattaforma Open-Es, spazio in cui le imprese possono confrontarsi collaborare e crescere in materia Esg insieme ai propri fornitori.

Sembri delineare un ruolo complesso, ai limiti dell'insostenibile per chiunque.

Dipende dalle aspettative dell'azienda rispetto a questo ruolo. Esistono ancora alcune realtà che considerano la gestione delle complessità sopra descritte, sia all'interno dell'azienda che nell'intero ecosistema di fornitori, come una responsabilità distribuita tra diverse funzioni aziendali.

I Cpo che non sono ancora identificati come i "custodi" di questi aspetti presso l'ecosistema dei fornitori hanno ancora tempo per prepararsi, così come

per strutturare l'organizzazione in modo moderno. A tal proposito, è fondamentale evitare di compensare la crescente complessità con aumenti di organico, valorizzando invece al massimo le risorse già formate sul procurement e consapevoli del business e della cultura aziendale. Questo significa liberarle da attività complesse, ripetitive e ad alto dispendio di tempo, che possono essere gestite in modo più efficace attraverso le nuove tecnologie, a partire dall'AI.

Il Cpo è anche la figura ideale per promuovere gran parte della modernizzazione delle operations aziendali. Un esempio è l'implementazione delle soluzioni P2P (Procure-to-Pay) che coinvolgono molteplici attori: i richiedenti di business, gli approvatrici finanziari e i professionisti del procurement. Il Cpo ha la visione necessaria per connettere le diverse funzioni aziendali e le aspettative del Finance Department aziendale.

Quale l'errore più comune che vedi compiere nell'impostare una strategia di procurement?

Iniziare dalla scelta di un sistema, software o Erp, trattandolo come il primo tassello del processo. Spesso si parte dalla codifica di un sistema informatico, da una software selection o dai processi tipici coperti dalla piattaforma, concependo il procurement come una sequenza di step approvativi, quasi fosse un ruolo puramente transazionale, simile a quello di chi autorizza una richiesta d'acquisto. In realtà, la strategia di procurement è strettamente legata alla strategia complessiva dell'azienda: aiuta a definire i confini operativi, i partner con cui collaborare, anche a costo di rinunciare a un'ottimizzazione dei costi nel breve termine, ma garantendo maggiore flessibilità e adattabilità produttiva.

Un altro errore rilevante è la creazione di Centre of Excellence che si distaccano troppo dal business. Se questi diventano mere strutture di ottimizzazione dei costi, focalizzate sulla standardizzazione e prive di responsabilità sull'innovazione,

il rischio è che operino senza una vera sinergia con il business.

Come vedi il Cpo rispetto alla capacità di utilizzare la tecnologia?

Partiamo da un presupposto a mio avviso fondamentale: la tecnologia, e in particolare l'AI, non è solo uno strumento di efficienza, ma un acceleratore strategico che può liberare il procurement dal peso di attività ripetitive e time-consuming, consentendo ai professionisti di focalizzarsi su attività ad alto valore aggiunto e con sguardo sul futuro.

Come spiegavo prima, oggi il procurement è esposto sia al mondo interno che esterno, e ciò lo rende il punto di connes-

erogatori di beni e servizi, ma partner attivi nel generare vantaggio competitivo. Questo significa non solo valutare il mercato, ma ingaggiare i fornitori in un confronto continuo sulla loro capacità di innovare, sui contenuti delle soluzioni proposte e sui modelli di collaborazione.

Il procurement non può quindi subire la tecnologia, ma deve guidarne l'adozione con una visione chiara, assicurandosi che le persone siano formate per sfruttarne il potenziale. La tecnologia esponenziale, se integrata in un modello operativo evoluto, non sostituisce il giudizio strategico del procurement, ma ne amplifica la capacità di osservare, analizzare e prendere decisioni di qualità superiore.

tre a sviluppare sensibilità nella gestione delle persone, della produttività e della contrattualistica.

Una buona interpretazione di questo ruolo passa attraverso la conoscenza diretta delle sfide e delle priorità delle varie funzioni aziendali. Si è interlocutori efficaci solo quando si conoscono bene le dinamiche dell'altro, e il Cpo deve essere in grado di dialogare con tutti.

Mi piace parlare di "multipotential" quando incontro professionisti poliedrici, capaci di spaziare tra discipline diverse e di collegare prospettive apparentemente lontane. Sono questi i profili di cui le funzioni di procurement dovrebbero arricchirsi con urgenza, per affrontare



sione ideale tra l'azienda e l'ecosistema di fornitori e innovatori. Il Cpo assume quindi un ruolo duplice. Da un lato, deve essere un abilitatore dell'innovazione interna, promuovendo soluzioni avanzate come P2P, automazione dei processi di sourcing e analytics predittivi per anticipare rischi e opportunità di mercato. Dall'altro, deve fungere da ponte verso l'innovazione esterna, sfruttando la tecnologia per selezionare, valutare e gestire fornitori strategici, privilegiando non solo il costo ma anche la capacità di creare valore sostenibile nel lungo periodo. In questo scenario, il Cpo ha un ruolo cruciale nel contribuire ad animare l'ecosistema di innovazione dell'azienda, in cui i fornitori non sono semplicemente

Hai parlato di un Cpo sempre più multidisciplinare. Come si acquisiscono concretamente tutte le competenze che hai menzionato? Quali sono i percorsi formativi o le esperienze più utili per svilupparle?

Il percorso ideale per un Cpo parte dall'esperienza in diverse funzioni di business: più sono le aree attraversate, più solida sarà la sua preparazione. Esperienze in project management, finance, audit e operations forniscono una visione ampia e integrata dell'azienda.

Il Cpo deve diventare il miglior alleato del business, della compliance e del rigore numerico della funzione finance, ol-

con efficacia un contesto sempre più complesso e interconnesso.

Il concetto di "best cost" sta progressivamente sostituendo quello di "lowest cost" nelle strategie di procurement più avanzate. Puoi approfondire cosa significa nella pratica e come si traduce nelle decisioni quotidiane?

Nella pratica, il concetto di "best cost" si traduce in un approccio che richiede coraggio e visione a lungo termine, che sono gli ingredienti per far prosperare le aziende. Questi due aspetti fanno la differenza nel quotidiano e sono parte integrante della strategia del Cpo.

SPECIAL GUEST

Nei contesti dove questo approccio funziona, tutto diventa più semplice e logico. I fornitori diventano partecipi del successo dell'azienda, condividendo obiettivi comuni e contribuendo ai risultati dell'impresa.

Puoi raccontarci più nello specifico come è strutturato il procurement in Engineering e quali sono stati i principali cambiamenti che hai introdotto?

Negli ultimi 3 anni il Gruppo Engineering ha vissuto un'importante evoluzione: anche la nostra funzione è stata ripensata per affrontare e allinearsi a cambiamenti che hanno riguardato sia il business che l'organizzazione aziendale.

La nostra strategia è fortemente orientata al futuro, con due direttrici principali: digitalizzazione e sostenibilità. In questa logica, ci siamo strutturati in diverse funzioni specializzate e dedicate alle categorie di acquisto principali, che includono i Professional Services, Hardware, Software, e gli acquisti tipici di una grande azienda con oltre 14.000 dipendenti, sia in Italia che all'estero. Il Data Management supporta e abilita le nostre decisioni basate sui dati; il procurement ESG & Compliance si occupa di garantire che tutte le nostre operazioni siano svolte nel rispetto delle regole aziendali

e delle normative specifiche dei settori in cui operiamo; le Digital Operations si dedicano all'aggiornamento dei nostri processi e sistemi, cercando di sfruttare al massimo le opportunità offerte dalle nuove tecnologie.

Quest'anno avete vinto i The Procurement Awards con il progetto "Engineering - Future Proof AI Powered procurement". Ci sono state evoluzioni da allora? A cosa state lavorando in questo momento?

Quest'estate avevamo solo tre mesi di vita con la soluzione di AI-powered procurement, che utilizzavamo per la selezione ottimale di tutti i nostri IT professional services.

Oggi, invece, abbiamo quasi completato il "roll out" su circa 200 partner, che saranno i nostri partner preferiti, con cui intendiamo lavorare in modo più veloce, conforme e con il miglior rapporto qualità-prezzo.

Con questo passo tecnologico, abbiamo di fatto abilitato un "beauty contest silente e pervasivo", per osservare le performance e identificare quali player abbiano l'attitudine giusta a lavorare con noi, sia in Italia che all'estero.

Impatto delle normative europee e nazionali - Questo numero del magazine ha un focus sull'evoluzione delle normative europee e nazionali. Come vedi il loro impatto sul procurement. Come influiscono le normative sulla vostra catena di fornitura e sulle decisioni aziendali?

L'impatto delle normative europee e nazionali sul procurement è sicuramente impegnativo. Sono tuttavia convinto che bisogna operare in un mercato dove chi lavora rispetti queste regole, che spaziano dalla sostenibilità al corretto utilizzo dei dati e alla protezione della privacy. Vedo tre elementi fondamentali per gestire l'impatto di queste normative sul tessuto aziendale: la collaborazione tra tutte le funzioni, il rigore metodologico e l'adozione della tecnologia.

In tutta onestà, credo che senza anche solo uno di questi elementi, lo sforzo per raggiungere e mantenere la compliance diventi insostenibile. Le persone in un'azienda sono un asset soggetto a turnover, sia interno che esterno, e i metodi di lavoro, se non codificati e protetti dalla tecnologia, rischiano di andare in corto circuito. Quando penso alla rilevanza e alla complessità intellettuale dei temi legati alla compliance, posso solo dire: "buon lavoro a tutti".

