

LA TRASFORMAZIONE DEL PROCUREMENT: TECNOLOGIE, ALLEANZE E CENTRALITÀ DELLE PERSONE

a cura di Micol Barba

"Innovazione e attenzione alle persone sono i due aspetti che ho messo sempre al centro del mio percorso professionale". Esordisce così Costantino Chessa in occasione del nostro incontro per la realizzazione di questa intervista.

Ricordo la prima volta che ci siamo incontrati. Era il 2019 e si era da poco insediato alla direzione del procurement di Eni. Come The Procurement fummo invitati da lui ad un colloquio conoscitivo, perché voleva capire quali fossero le realtà presenti in Italia che consentissero al suo team di fare networking e arricchire le proprie competenze anche fuori dal perimetro aziendale, confrontandosi con le principali sfide che oggi deve affronta-

re una moderna direzione procurement. Dopo la laurea in economia aziendale alla Bocconi, ha iniziato a lavorare in Saipem dove ha ricoperto ruoli nell'area risorse umane e organizzazione, partecipando a due importanti programmi di post-merger integration. Entrato nel 2008 in Eni, ha assunto diversi incarichi di responsabilità che l'hanno portato a maturare una conoscenza a 360° dell'azienda, dei processi aziendali e dei bisogni dei business.

Dalle risorse umane al procurement, come è avvenuto questo passaggio?

Prima di arrivare al ruolo che ricopro oggi, dopo l'esperienza nelle risorse umane ho avuto l'opportunità di seguire attività più

vicine alle linee di business, nelle quali ho sempre cercato di mantenere un taglio trasformativo, sia quando mi sono occupato di iniziative di performance improvement ed ottimizzazione, sia quando ho assunto la responsabilità del programma di digital transformation di Eni.

Nel corso di queste esperienze ho avuto spesso la possibilità di apprezzare in che modo la 'leva del procurement' potesse aiutare il business a creare valore.

Il passaggio nel procurement è stato, dal 2019 ad oggi, un'esperienza entusiasmante. Intanto perché ho avuto la fortuna di guidare una struttura solida ed una squadra ricca di professionalità e competenze;



dall'altro perché sono stati anni impegnativi e con situazioni geo-politiche complicate che ci hanno richiesto di ridisegnare completamente il nostro approccio alla gestione della supply chain.

In particolare, mi riferisco alla duplice sfida che, come procurement, ci siamo trovati a gestire: accompagnare la strategia di transizione energetica di Eni e coinvolgere attivamente i nostri fornitori in questo processo.

Questo ha comportato la necessità di reinterpretare il nostro ruolo di funzione 'ponte' tra l'azienda che porta avanti un processo di trasformazione e le opportunità che offre il mercato.

“

Nel corso della mia esperienza ho avuto spesso la possibilità di apprezzare in che modo la **'leva del procurement'** potesse aiutare il business a creare valore.

**COSTANTINO
CHESSA**

Head of procurement
Eni





In questo contesto, ho cercato di portare il mio tratto personale e ciò che è stata, da sempre, la mia impronta manageriale: la curiosità, la ricerca di un punto di vista nuovo e l'attenzione alle persone. Sottolineo quest'ultimo aspetto che reputo fondamentale: mettere al centro le persone per valorizzare le competenze e le caratteristiche distintive che ciascuna risorsa può portare, fare emergere i talenti e alimentare il livello di passione e di engagement di tutto il team.

Nel nuovo ruolo mi sono dato tre priorità: la prima è stata quella di mantenere il procurement vicino al business, in un'ottica di partnership e superando il concetto di servizio al cliente interno: business e procurement condividono gli obiettivi strategici e il procurement è responsabile di individuare le migliori soluzioni di mercato che consentano di attuare la strategia, facendo anche challenge alla linea rispetto alle opportunità da cogliere. Per fare questo, abbiamo promosso, ad esempio, un processo di mobilità trasversale delle risorse del procurement per permettere loro di maturare un'esperienza anche in altre funzioni, accelerando così opportunità di sviluppo di carriera e creando momenti di confronto e di incontro con le linee di business.

Un secondo obiettivo è stato quello di lavorare sulla supply chain, sia in termini di maggiore resilienza della filiera, sia in un'ottica di sviluppo sostenibile della stessa, per concorrere all'obiettivo strategico di Net Zero al 2050 che Eni si è data. Il terzo obiettivo è stato quello di gestire la trasformazione in atto della funzione, investendo su nuove competenze, nuove tecnologie, ridisegnando anche il modo di lavorare.

Soffermandoci sulla necessità di ridisegnare la supply chain, quali sono gli elementi che maggiormente hanno inciso?

Eni è un'azienda globale che opera in 62 paesi, con una Supply Chain di circa 10.000 fornitori e composta per l'80% da

Pmi. Parliamo di una filiera molto ampia ed eterogenea in termini di settore, dimensione e geografia. Si pensi che più della metà del nostro procurato si riferisce ad attività estere e che il 60% dei nostri contratti è affidato a fornitori locali. Una filiera che si è dimostrata solida anche in occasione delle recenti crisi e che abbiamo ulteriormente rafforzato con interventi su specifiche aree di rischio.

In aggiunta, per la componente di 'scope 3' che riguarda i fornitori, abbiamo deciso di accelerare il percorso di crescita sostenibile consapevoli che dovremo gestire più transizioni e non una sola in quanto la nostra è una supply chain globale.

L'Europa ha infatti una velocità differente rispetto agli Stati Uniti, al Medio Oriente, all'Africa e questo perché la transizione è legata a condizioni diverse, come i livelli economici, la capacità finanziaria, l'accessibilità alle tecnologie, la maturità del sistema industriale e, di conseguenza, delle catene di fornitura.

Tale complessità impone alle grandi aziende di svolgere un ruolo di 'traino', stimolando e accompagnando le imprese della propria filiera, in particolare le Pmi, in un percorso di crescita. Le Pmi, infatti, svolgono un ruolo chiave nella transizione perché il raggiungimento degli obiettivi di trasformazione è possibile solo se un intero sistema si muove nella stessa direzione.

Per questo la nostra strategia di sviluppo delle filiere si fonda su un approccio inclusivo e di sistema volto a far collaborare in modo attivo il mondo industriale, finanziario, associativo e l'intera catena del valore. L'obiettivo che ci siamo dati è quello di coinvolgere e supportare i fornitori con strumenti e programmi per facilitarne il percorso di crescita e rafforzarne la competitività.

Abbiamo bisogno di fornitori solidi tecnicamente e finanziariamente, con competenze e tecnologie di eccellenza, sostenibili: in sintesi competitivi.

Strumenti a supporto della filiera. Possiamo fare qualche esempio?

Abbiamo messo in campo diverse iniziative, con l'obiettivo di favorire la competitività delle aziende con cui collaboriamo. Prendiamo, ad esempio, lo sviluppo del profilo Esg dei nostri fornitori, un tema sempre più centrale nel posizionamento di mercato, vista l'importanza crescente per l'accesso al credito, la partecipazione a gare e l'attrattività verso clienti, dipendenti ed investitori. Un percorso che richiede un coinvolgimento attivo da parte dei nostri fornitori con investimenti dedicati ed una forte collaborazione

strumento concreto che consente alle imprese di creare e tenere aggiornata la propria carta d'identità Esg attraverso un assessment su standard internazionali e di definire un piano di miglioramento basato sia sul confronto con le aziende del proprio settore, sia sui target richiesti da clienti e banche.

Abbiamo ricevuto un'ottima risposta ed oggi questa alleanza è composta da oltre 20 Partner e 18 mila imprese già attive, che possono decidere a chi rendere disponibile la propria carta d'identità Esg, evitando di compilare decine e decine di questionari e di fatto riducendo la buro-

di accedere facilmente a soluzioni finanziarie innovative.

Abbiamo messo a disposizione di tutta la filiera dell'energia un programma di finanza strutturata, realizzato con Elite e Illimity, il basked bond "Energia Sostenibile" per supportare la realizzazione di progetti di sostenibilità.

Sempre nell'ambito dell'impegno verso la supply chain, abbiamo inoltre avviato un programma di confirming con Fin-Dynamic per l'anticipazione dei crediti verso Eni. Entrambe le iniziative offrono condizioni vantaggiose sulla base delle



lungo tutta la filiera, volti ad esempio alla revisione dei cicli produttivi legati a modelli di economia circolare o ad interventi di efficienza energetica.

In questo contesto abbiamo avviato Open-es, un'alleanza di sistema che unisce capi-filiera come Snam, Iveco, Tim, Autostrade, Engineering, Saipem, WeBuild, Baker Hughes e altri ancora e istituti finanziari come UniCredit e Illimity per offrire alle imprese una piattaforma digitale e gratuita adatta a tutte le realtà, ma specialmente pensata per le esigenze di semplicità richieste dalle Pmi. Uno

crazia che oggi esiste in materia di sostenibilità. Un secondo esempio è relativo alla necessità da parte delle imprese di raccogliere le risorse finanziarie per questo percorso di transizione, come conferma anche un recente Rapporto Cerved che stima in circa 200 miliardi di euro al 2050 gli investimenti per le Pmi in materia di sostenibilità.

È proprio per andare incontro a queste necessità che abbiamo avviato il programma Sustainable supply chain finance. Dal 2021 collaboriamo con primari istituti finanziari per consentire ai fornitori

performance Esg delle aziende, in modo da stimolarle nell'accelerazione di questo processo e creare un circolo virtuoso.

Inoltre, l'efficacia dei piani di transizione dipende fortemente dalle competenze dei manager e dalla maturità della governance d'impresa, specie per tenere collegati gli obiettivi di sostenibilità e competitività. È per questo che puntiamo molto sulle attività di formazione e valorizzazione delle best practice volte a definire e promuovere percorsi di crescita, formazione e certificazione delle competenze.

Siamo convinti che nessuna realtà può vincere la sfida della sostenibilità da sola, ed è pertanto necessario fare sistema, connettere i diversi attori del mondo imprenditoriale e finanziario, e soprattutto supportare tutte le imprese, specie le più piccole, con strumenti concreti e utili.

Innovazione e intelligenza artificiale. Come cambia anche il lavoro del procurement?

La tecnologia è uno spazio di opportunità che dobbiamo assolutamente cogliere e sul quale siamo impegnati.

Stiamo percorrendo la strada della digitalizzazione per alleggerire le attività più operative e focalizzare le nostre persone su contenuti e attività a maggiore valore.

Dopo avere investito negli scorsi anni in automazione di processo, attualmente

abbiamo in corso diverse iniziative pilota di Generative AI. Il secondo punto su cui ci aspettiamo un contributo dalle nuove tecnologie è la riduzione della burocrazia nella gestione dei rapporti con i fornitori, un aspetto chiave nelle attività di qualifica e su cui si basa anche Open-es: le aziende registrate sulla piattaforma possono condividere il proprio profilo Esg rendendolo disponibile con un click direttamente al proprio cliente o alle banche.

Questo consente di concentrarci maggiormente sulla valorizzazione del dato, anche grazie a strumenti di data analytics, utili per attività previsionali di sviluppo di scenari alternativi, a supporto del management in fase decisionale.

Grazie alle tecnologie sta cambiando il modo di lavorare nel procurement, liberando energie e competenze da dedicare alla conoscenza del mercato e dei fabbisogni delle linee di business.

La tecnologia consente di liberare le persone dallo svolgere attività a basso valore aggiunto ma c'è chi teme che si demandi troppo all'IA, con un rischio di perdita di competenze.

A volte quando parliamo di tecnologia dimentichiamo la centralità dell'essere umano. Dobbiamo far sì che i sistemi coprano le attività più operative ma che ci consentano di mantenere e sviluppare il know-how delle persone.

In Eni stiamo investendo per creare un ambiente di lavoro dove le persone senior riescano a trasmettere l'esperienza alle nuove generazioni, grazie ad attività di affiancamento, per alimentare una visione, una capacità di pensiero analitico e critico.

Ricordo una ricerca del World Economic Forum nel suo report pubblicato nel 2023 "The Future of Jobs" che elencava



le principali competenze che le persone dovranno avere nei prossimi anni: la priorità più alta era il pensiero analitico, la seconda era la promozione del pensiero creativo mentre l'utilizzo dell'intelligenza artificiale era solo al terzo posto.

Quindi, se da un lato dobbiamo continuare ad investire con forza nella digitalizzazione dei nostri processi, dall'altro dobbiamo capire in che modo far crescere le nostre persone e come essere ancora più attrattivi nei confronti del mercato del lavoro.

Questa è una professione che si sta arricchendo e oltre alle capacità classiche, come quelle negoziali, è necessario svilupparne di nuove in particolare nell'ambito delle soft skills. Inoltre, è una funzione che necessita di ambienti di lavoro sempre più moderni, innovativi, aperti, dove circoli energia positiva e le risorse sentano di potersi mettere in gioco.

Ad oggi anche con questo ricambio generazionale, come si compone la funzione procurement di Eni?

In Italia, l'età media della nostra funzione è di 42 anni, il 20% delle risorse ne ha meno di 30. Inoltre, c'è un altro aspetto che la caratterizza, ovvero l'importanza della componente femminile che oggi si attesta al 40%.

È un buon risultato ma non siamo ancora pienamente soddisfatti. Recentemente abbiamo lanciato l'iniziativa "Procurement women".

Abbiamo creato delle occasioni di incontro tra colleghe degli approvvigionamenti di diverse età e ruoli, affinché condividessero le loro esperienze lavorative, le difficoltà incontrate e il modo in cui le hanno superate, così da creare un esempio positivo per lo sviluppo delle giovani colleghe.

Un altro aspetto importante è, come richiamavo prima, la valorizzazione delle competenze manageriali più soft.

L'anno scorso abbiamo inaugurato l'iniziativa 'Manager as a Coach' dedicata al middle management, che svolge il delicato ruolo di declinare e condividere le strategie con il proprio team. In un momento di cambiamento come l'attuale, questo ruolo è assolutamente chiave e dotare i manager di queste competenze è fondamentale per l'engagement delle persone.

Come Eni crediamo che innovazione, centralità delle persone, capacità di guidare l'applicazione delle nuove tecnologie siano le parole chiave di una funzione Procurement che guarda al futuro.

È un processo che abbiamo avviato e che stiamo realizzando grazie alla passione ed alle competenze di tutta la squadra.

