

L'esperienza che insegna

a cura della redazione



Per il secondo anno consecutivo, visto il buon esito della prima edizione, abbiamo deciso di confermare il nostro TP Club dedicato ai CPO delle maggiori realtà aziendali presenti in Italia. Si tratta di quattro incontri a porte chiuse, ognuno dedicato a una tematica di particolare rilevanza per portata e attualità per il mondo Acquisti: Come rendere il procurement una funzione attrattiva; Cybersecurity e Procurement; Demand planning e piani di continuità; Strategie di collaborazione attraverso nuove sinergie.

A supporto e complementare a questo percorso, abbiamo deciso di inaugurare una rubrica per raccontare il percorso professionale e la visione di quattro figure dall'esperienza internazionale, individuate

insieme a Giovanni Grillo, Managing Director di Inverto che avete conosciuto nello scorso numero e che coordina gli incontri del TP Club.

Protagonista del primo numero, Francisco Carrasco, la cui evoluzione è stata punteggiata da numerosi cambi di azienda e paese, una fortuna e al contempo una continua sfida.

"Il mio percorso è iniziato nell'ambito del program management che mi ha permesso di capire le fasi di sviluppo di un prodotto, dal concetto, al processo, al lancio sul mercato e questo mi ha consentito di sviluppare importanti competenze di coordinamento di risorse tra tutte le funzioni aziendali. Poi le cose hanno preso un'altra



Francisco Carrasco
Entrepreneur
Eendigo

strada, ho scelto un percorso più generalista che specialistico e ho avuto l'opportunità di abbracciare il mondo degli acquisti".

Prima di passare agli Acquisti, da program manager come li vedeva?

Erano gli anni '90 e già all'epoca gli Acquisti erano una funzione ad alto impatto perché nel mio settore corrispondevano al 50-60% del material to sales. Inoltre, da program manager avevo un'interazione piuttosto frequente con i colleghi del procurement che erano dei veri professionisti che avevano capito l'importanza di fare il lavoro upfront prima di andare in produzione.

Come è stato l'impatto con gli Acquisti, non avendo un background specifico per questa funzione?

Diciamo che è stata da subito una sfida. Era il 2006, un momento particolarmente critico per quanto riguardava l'approvvigionamento di materie prime, ma la mia esperienza si è rivelata un vantaggio e arrivare con una fresh mind in questo nuovo ruolo mi ha consentito di apportare grande innovazione.

Per affrontare questa crisi di materie prime, con il supporto di una società esterna, ho sviluppato un tool di Value add risk in grado di calcolare il rischio e proporre un'iniziativa di copertura e di buy ahead. Oltre a questa innovazione, un altro elemento che ho mutuato dal project management è stato quello di creare un gruppo specifico di advance purchasing, per fornire un supporto qualitativo e quantitativo al program management e al progetto in fase di sviluppo. Queste iniziative mi hanno permesso di portare il valore strategico degli uffici Acquisti a maggiore visibilità all'interno dell'azienda.

Ho dedicato al procurement 16 anni di carriera, in varie aziende in giro per il mondo, non solo spostandomi da un paese all'altro ma anche occupandomi di prodotti molto diversi. Questo è stato possibile anche grazie ad un elemento che, come dico sempre, è stato il mio key access factor, ovvero la



mia famiglia che mi ha sempre seguito e che devo ringraziare perché mi ha consentito di crescere professionalmente. Ho affrontato tutte le variabili che si sono di volta in volta presentate con determinazione, e ottimismo, perché alla fine non ci sono ricette magiche per fare acquisti. Certo le skill sono importanti, ma a mio avviso lo è di più l'approccio alla situazione.

E questo è valso anche quando, nel 2013, ho colto la possibilità di fare un nuovo passo importante, dagli Acquisti alle Operation. Anche qui, pur non avendo un background specifico, ho potuto contare sulla mia esperienza in società complesse e così mi sono messo in gioco, tra l'altro in una regione come quella asiatica dove ho dovuto anche affrontare una differenza culturale importante, puntando sull'empatia, l'ascolto e una gestione rigorosa.

Una volta la negoziazione sembrava la competenza per eccellenza del buon buyer. Oggi cos'è cambiato?

Sicuramente è cambiata la situazione dal punto di vista di come affrontare una negoziazione. Inoltre, ritengo molto più importanti altre skill, come ad esempio, la capacità di sviluppare una strategia di acquisto.

Ma questa capacità come altre competenze come si acquisiscono?

Come è successo a me, anche io nella mia carriera ho avuto la capacità di imparare certe soft skill attraverso training e corsi ad hoc, ma poi ci sono una serie di competenze che si imparano quasi esclusivamente sul campo. Ad esempio, ho imparato molto dalla GM - Fiat worldwide purchasing. Erano i primi anni 2000.

Al tempo avevo la responsabilità della direzione commerciale della Lear Corporation per la divisione interiors e l'interazione con il gruppo acquisti Fiat era continua, non solo in occasione di trattative ma anche per progetti di riduzione costi dove cercavamo insieme di raggiungere un risultato win-win.



TP CLUB

Devo dire che ho trovato grandi professionisti e molto di quanto da loro imparato, ho provato poi ad applicarlo una volta passato agli acquisti.

Come si prepara una trattativa o come deve crescere una persona per diventare un buon buyer?

Innanzitutto, deve avere la capacità di gestire bene tanti dati per arrivare con una readiness migliore alla trattativa e deve saper cogliere e interpretare le informazioni che arrivano dal mercato in termini di pricing, attraverso un market test. Quando ci si interfaccia con il fornitore è necessario conoscere come è organizzata la sua azienda in termini di processi e capacità e immaginare che tipo di valore aggiunto possa portare. In questo modo, il buyer dovrebbe essere in grado di delineare uno scenario che va a discutere e proporre al fornitore. Alla fine, in una trattativa, entrambe le società devono essere vincenti, trovando un equilibrio e un mutuo interesse. Se una delle due parti vince e l'altra ne esce non completamente soddisfatta, secondo me è questione di tempo perché quel rapporto o situazione vadano in crisi.

In questa interazione penso poi che oggi la tecnologia, attraverso vari canali come i portali fornitori, o strumenti di supplier rating system fornisca grandi possibilità. Così, dunque, è come vedo il rapporto con il fornitore: le trattative devono essere strutturate, in un buon mix di tecnologia e comunicazione. Il buyer deve guadagnare la fiducia del fornitore, fargli capire di essere preparato tecnicamente, per aumentare la propensione alla collaborazione.

A proposito di supplier rating system, da quali elementi deve essere composto e come è cambiato negli anni?

Una volta tutto puntava a strappare il miglior prezzo e il supplier rating system era strutturato con la parte commerciale, quella qualitativa e di servizio. Oggi la situazione si è evoluta e si sono aggiunti



altri elementi che sono diventati particolarmente critici, come la sostenibilità, che è fondamentale.

Pur comprendendone l'urgenza, tuttavia molte società non sono ancora strutturate per misurare la sostenibilità della supply chain, servono elementi e servono fornitori che siano maggiormente strutturati.

Ci sono poi altri aspetti che vanno valutati come la capacità di collaborazione e innovazione del fornitore. Inoltre, una volta si pensava che tutte le competenze si dovessero trovare in azienda mentre oggi credo che sia importante anche potersi affidare a fornitori esperti di una certa tecnologia per una certa tipologia di prodotto.

Nel suo attuale ruolo consulenziale, ha sviluppato un modulo di valutazione composto da più di 300 domande. Quali sono gli aspetti che lo contraddistinguono dagli altri?

Questo tool, sviluppato con una società di consulenza che si chiama Eendigo, che si distingue per una forte expertise in area procurement, permette di individuare per prima cosa le aree di miglioramento di qualsiasi organizzazione acquisti, mettendo in raffronto gap vs best in class. Inoltre, una volta completata la sua

compilazione, ci permette di mappare la maturity chart in funzione di quelli che ho individuato essere i 7 generatori di valore di un'organizzazione acquisti.

L'aspetto che contraddistingue questo modulo è il fatto che permette al Cpo, che si trova in procinto di avviare un progetto di trasformazione, di individuare le aree di sviluppo, non solo confrontando la propria organizzazione e gestione dei processi con metriche basate su peers ma anche con altre Industry.

Questi sono gli aspetti che rendono il questionario unico nel suo genere. E non ci fermiamo. Ora stiamo pensando di sviluppare un applicativo on line che permetta di fare un primo self assessment e poi naturalmente le 300 domande di cui si compone sono in continuo aggiornamento a seconda dei temi che di volta in volta acquistano maggiore importanza, a seconda di vari fattori sia interni che esterni all'azienda e a seconda del quadro normativo, politico ed economico che va via via mutando.

Sul mercato ci sono validi tool, ma penso che la differenza la faccia il conduttore di questo assessment. Io non ho nulla contro i consulenti, ma penso che aver vissuto certe problematiche, la conoscenza del fornitore e della trattativa,



Entra nel TP Club

ti diano una capacità addizionale per gestire questo assessment.

Per la compilazione del questionario, vengono coinvolte anche altre funzioni?

Ci sono delle domande che non sono specifiche dell'ufficio Acquisti, come quelle ad esempio riguardanti le competenze delle persone del team, e qui la partecipazione delle risorse umane può risultare molto utile.

Che tipo di società richiede di sottoporsi al questionario?

Noto che con sempre maggiore frequenza sono le aziende medio-piccole a chiederci questo tipo di assessment. Questo perché si aspettano di più dalla funzione acquisti e necessitano di individuare le mancanze e di valutare e formulare una proposta organizzativa per supportarla nella crescita.

Oltre a questo, hai sviluppato anche un'attività di coaching. Qual è il tuo approccio?

Prima di partire con questa attività cerco di capire la situazione e la storia del manager che ho di fronte. Mi focalizzo non solo sulle soft skill ma anche sugli stru-

menti più efficaci per sviluppare soluzioni e ripensare procedure che non funzionano. Cerco anche di individuare aspetti dysfunctional, a livello di comunicazione, di processo o trasversali a più funzioni.

I lavori che sono stati più premianti e stimolanti sono quelli nei quali la società ha identificato degli high potential, persone giovani, a volte a inizio di carriera, che non avevano chiaro dove puntare. Così il mio compito è stato quello di trasmettergli un po' di esperienza di vita perché anche io negli anni mi sono trovato spesso davanti ad un bivio e credo di avere dato dei contributi positivi alle loro scelte.

Più che coach, la sua sembra dunque un'attività di mentoring.

Sì, direi di sì. Ci sono ragazzi che ho potuto supportare in scelte importanti. È il caso di una ragazza molto intelligente, del veronese. Più volte in azienda aveva manifestato le sue aspirazioni di crescita professionale. Così il suo capo mi ha chiesto di dedicarle dieci ore di coaching. Abbiamo iniziato a parlare per capire le motivazioni personali che la spingevano a cercare una crescita e fino a dove pensava di voler arrivare. Dopo averla conosciuta ho capito che aveva bisogno di un'esperienza internazionale e dopo pochi mesi, ha dato le dimissioni ed è arrivata a Los

Angeles dove alla fine è stata assunta in Google nella funzione Acquisti, diretta da Jennifer Mocerì, oggi VP, Global Procurement & Cpo di Google che prima lavorava con me in Lear Corporation, come responsabile Acquisti Nord America per poi proseguire in un percorso strepitoso che l'ha portata nella classifica internazionale delle Top 100 women Cpo 2022.

Il quadro economico e politico internazionale attuale sembra diventare sempre più complesso. Quali trend prevede per il procurement?

I trend stanno cambiando e nei prossimi anni ci aspettiamo sempre maggiori situazioni di disruption. Le cose, così come sono state fatte in passato, devono cambiare per rispondere adeguatamente alle sfide future.

In questo scenario, diventa sempre più evidente da parte di Ceo e Board quanto sia rilevante il ruolo che gioca il procurement. Inoltre, i leader sono chiamati ad essere sempre più data-driven perché la gestione corretta del dato, grazie ai sistemi informatici, consentirà sempre più di prendere le decisioni migliori.

A proposito di trend, credo che dopo anni nei quali era marcata la spinta verso il far east, ci si trovi di fronte ad un'inversione di tendenza verso catene più local per assicurarsi una maggiore stabilità e sostenibilità degli approvvigionamenti. Non tutti sono d'accordo, ma io penso che le nostre aziende si rivolgeranno sempre più verso paesi quali Balcani, Turchia, Maghreb, che possono garantire una logistica più semplice, con tempistiche di trasporto molto più sicure e brevi.

Un altro trend da notare nell'evoluzione degli Acquisti è quello tecnologico, con l'adozione crescente di strumenti capaci di processare e ridurre tutto il carico di backoffice che solitamente la funzione acquisti genera. Infine, non dimentichiamo che le aziende si stanno organizzando anche nel senso della sostenibilità che sempre più devono essere in grado di misurare e monitorare.