

# Un pioniere del procurement sostenibile in Italia

a cura della redazione



Abbiamo avuto il piacere di conoscerlo in occasione dell'edizione 2022 del nostro annuale Sustainable procurement summit ed ora ritroviamo Andrea Appolloni che, fin dai suoi studi universitari, segue con passione l'evoluzione del procurement sostenibile e digitale.

Oggi Appolloni è professore associato all'Università di Roma Tor Vergata, coordina la specializzazione in Supply chain management all'interno del biennio specialistico in Business administration in lingua inglese, dove insegna nei due corsi di "Procurement and Supply chain" e "Sustainable Supply chain management" ed è tra coloro che maggiormente stanno contribuendo in Italia a livello accademico a far crescere una nuova cultura del pro-

urement sostenibile a livello gestionale.

"Quando, da studente universitario, ho iniziato ad occuparmi di acquisti", racconta Appolloni, "il procurement muoveva i primi passi con aspetti innovativi anche in Italia, passando da funzione di tipo prettamente amministrativa ad una nettamente strategica, anche se ancora non direttamente coinvolta, ad esempio, nel raggiungimento di obiettivi aziendali di sostenibilità.

Nei miei studi ho cominciato ad osservare, sia tra le aziende pubbliche ma soprattutto tra quelle private, quanto negli organigrammi la funzione Acquisti stesse iniziando a guadagnare sempre più posizioni, passando dal terzo, quarto livello, fino al primo e come sempre più spesso



**Andrea Appolloni**

Professore associato in Management  
**Università di Roma Tor Vergata.**

la figura del Cpo cominciasse a riportare direttamente all'amministratore delegato.

Negli anni, questa crescita strategica ha assunto delle caratteristiche sempre più interessanti, diventando oggetto di studio in ambito accademico scientifico e con importanza internazionale. Una spinta significativa è stata impressa ad esempio dalle regolamentazioni in tema di sostenibilità ambientale a livello nazionale ed europeo. Così le aziende hanno dovuto porre una crescente attenzione agli aspetti ambientali, e quale funzione consente di aumentare i propri livelli di sostenibilità, se non il procurement? Chiamato a portare in azienda beni e servizi?

Inoltre, oggi osserviamo un'ulteriore evoluzione e, agli aspetti ecologici, si sommano altre componenti, quali quelle sociali, etiche ed economiche, pilastri che, come dimostrano studi accademici e report aziendali, se tenuti in equilibrio, potrebbero creare un significativo valore strategico nelle organizzazioni pubbliche e private.

**I SUOI STUDI, A METÀ DEGLI ANNI 2000, SI SONO FOCALIZZATI SU CASI INTERNAZIONALI IN NORD EUROPA E AMERICA, DOVE PRIMA DI NOI HANNO COMPRESO L'IMPORTANZA DELLA FUNZIONE ACQUISTI. COME MAI IN ITALIA CI SIAMO ARRIVATI DOPO?**

Tutto è nato dalla necessità, ovvero da problemi di solidità economico-finanziaria a cui molte organizzazioni dovevano far fronte. In altri paesi, hanno intuito prima di noi che agendo sul procurement sostenibile si potevano creare dei margini economici finanziari significativi, ed in alcuni casi difendere le aziende da possibili licenziamenti, dismissioni di unità produttive o chiusure.

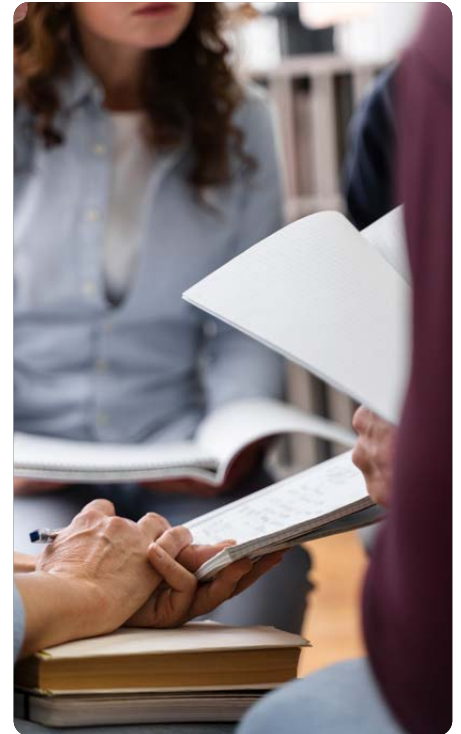
Così si sono mossi prima strutturando la formazione a livello universitario, con percorsi mirati per rispondere ad un'esigenza di professionalizzazione, creando figure ad hoc, preparate per gestire il procurement a livello strategico e sostenibile. Finalmente ad oggi le cose stanno mutando anche da noi così come nei paesi asiatici e si tratta di

un cambiamento che non riguarda solamente i team procurement ma a catena anche tutto il mercato di fornitura.

**COM'È NATO IL SUO CORSO IN PROCUREMENT E SUPPLY CHAIN CHE LEI PRESIEDE?**

Il corso nasce 10 anni fa, come uno dei corsi più innovativi nell'offerta formativa universitaria in Italia ed in linea con le esigenze professionali e formative richieste dalle organizzazioni pubbliche e private negli ultimi anni. La creazione del corso è stata quindi una risposta netta alla mancanza di giovani laureati già formati con una laurea magistrale in lingua inglese sui temi del procurement management.

Da lì la creazione di una specializzazione ad hoc all'interno del biennio specialistico in Business administration sui temi della Supply chain management.



All'interno di questa specializzazione uno degli obiettivi primari è quello di valorizzare e formare studenti che abbiano competenze strettamente dedicate alla figura del junior procurement manager o junior supply chain manager, in linea con quello che altre università internazionali stanno facendo su questo ambito, ma anche in relazione alle esigenze del mercato del lavoro nazionale e internazionale.

Molte aziende, già da anni ci hanno chiesto di mettere a loro disposizione figure di studenti con una formazione di

base sui temi del Procurement management e anche da qui nasce la spinta ad aver creato un percorso specialistico che potesse soddisfare queste particolari richieste.

Devo dire che siamo riusciti a creare un'offerta formativa molto mirata, difficile da trovare in altre università italiane, ad eccezione del Politecnico di Milano che da tempo investe in questo tipo di formazione, ma competitiva anche come offerta formativa a livello europeo. Per questo motivo molti studenti da vari paesi si iscrivono al nostro corso di laurea.

## SUSTAINABLE PROCUREMENT

### PERCHÉ UN GIOVANE SCEGLIE DI SPECIALIZZARSI IN PROCUREMENT?

Negli ultimi anni, la richiesta di procurement manager, soprattutto nel settore privato, è esplosa, e così tanti giovani a fine del triennio, scelgono questo percorso perché offre maggiori possibilità di accedere ad un primo stage. A questo si aggiunge che molte organizzazioni mondiali, alcune ad esempio che fanno parte delle Nazioni Unite, stanno cercando profili laureati in relazioni internazionali, scienze politiche, economia internazionale per gestire le loro funzioni procurement e così si sono iscritti alla nostra laurea magistrale anche molti studenti provenienti da facoltà triennali in scienze politiche e non solo di management.

A riprova di questo, l'Unep, l'organizzazione mondiale nelle Nazioni Unite che si occupa di sustainable public procurement e alla quale sono associato come esperto, diffonde e promuove posizioni lavorative su come ad esempio la Fao, così come molte banche Mondiali, stiano cercando giovani con competenze non solo linguistiche ma che possano seguire progetti internazionali per la funzione Procurement.

### È INTERESSANTE QUANTO ALLA FIGURA DEL PROCUREMENT MANAGER VENGANO RICHIESTE SOLIDE COMPETENZE ANCHE IN AMBITI APPARENTEMENTE LONTANI, COME LE RELAZIONI INTERNAZIONALI.

Questo trend emerge anche dalle molteplici interviste che ho condotto negli ultimi anni, dedicate al global procurement oppure in modo più ampio alle supply chain sostenibili. Ho potuto osservare che le attività di supply chain e procurement internazionali, prima con la pandemia, poi con il conflitto russo-ucraino e anche con la crisi degli approvvigionamenti su catene alimentari ed energetiche, necessitano di competenze in tema di geopolitica e relazioni internazionali anche da parte di coloro che operano in aree prettamente economico-gestionali.



### SUPPLY CHAIN GLOBALI E TENDENZA AL RESHORING, COME STANNO CAMBIANDO LE CATENE DI FORNITURA?

A causa delle dismissioni di alcune produzioni industriali a livello italiano ed anche occidentale in generale, molte aziende negli ultimi 20 anni hanno fortemente de-localizzato soprattutto nei paesi in via di sviluppo ed emergenti, quali Asia, America Latina e più di recente l'Africa, dove stanno comparando molti nuovi fornitori globali.

Questo ha portato ad una funzione acquisti sempre più globale anche se oggi, un po' per effetto della pandemia, delle crisi delle catene di approvvigionamento a livello internazionale e in una logica di procurement sostenibile, le strategie stanno in qualche modo ritornando a spingere verso catene sempre più corte. Le strategie del governo italiano, già prima della pandemia da Covid19, ad esempio, hanno avviato un programma per facilitare il rientro di aziende produttrici di beni cosiddetti strategici o legati propriamente al made in Italy. Si parla dunque del cosiddetto fenomeno del reshoring, ovvero il ritorno in patria di una parte di alcune produzioni industriali.

Ad oggi, è difficile attuarlo per gli elettrodomestici o lct, avendo tanto esternalizzato a livello internazionale ed essendosi creati dei distretti di produzione internazionali, localizzati in Asia, dove è molto difficile riportare parte delle catene di fornitura, perché proprio gli indotti dei mercati di fornitura e subfornitura sono solo radicati ormai in specifici contesti geografici.

Settori quali il Fashion, hanno invece potuto fare passi particolarmente importanti e hanno cominciato a riportare in casa alcune produzioni strategiche, così come nel comparto alimentare, anche per rispondere ad esigenze di sicurezza.

In generale, si è compreso quanto la produzione locale possa concorrere maggiormente a obiettivi di sostenibilità aziendale, in termini non solo ambientali ma anche etici, perché oltre ad una riduzione di movimentazione di navi, onerosa in termini di emissioni e costi, consente di salvaguardare le competenze locali, e la qualità dei prodotti.

### NEI SUOI CORSI UNIVERSITARI CHE TIPO DI VISIONE DEL PROCUREMENT PROPONE AI SUOI STUDENTI?



Sono percorsi dal taglio molto operativo e già rivolti al mondo del lavoro, che si articolano in due parti, la prima legata ad un approccio teorico, seguita da momenti dedicati a testimonianze aziendali. Ogni anno invitiamo circa trenta aziende sia dal mondo pubblico che dal privato, oltre ad organizzazioni internazionali, per farci presentare i propri progetti di punta, le proprie competenze e offrire opportunità di inserimento agli studenti.

In questo modo nasce un circuito virtuoso, che consente alle aziende, che sono intervenute al corso, di selezionare per prime gli studenti per inserirli nelle loro realtà.

Il 90% dei miei studenti sono impiegati in stage 6 mesi prima della discussione della tesi e arriviamo a punte di assunzioni dirette dell'80% dopo lo stage. In molti, fin da subito, possono maturare delle esperienze all'estero, soprattutto in Europa, ma anche in altri paesi, ad esempio in Asia, dove le aziende italiane hanno il grosso del mercato di fornitura che vogliono presidiare in loco per poter controllare dal vivo la propria catena di approvvigionamento e assicurarsi che vengano, ad esempio, rispettati gli standard di sostenibilità. I nostri studenti, anche italiani, hanno opportunità importanti a livello internazionale per il

fatto di seguire un percorso molto internazionale alla base.

### **A PROPOSITO DI SOSTENIBILITÀ, LO SCORSO ANNO HA PUBBLICATO UN SAGGIO DAL TITOLO "SUSTAINABLE PROCUREMENT: KNOWLEDGE AND PRACTICE TOWARDS SUSTAINABLE DEVELOPMENT"**

È nato da un progetto un po' datato e se vogliamo precursore, ovvero dalla mia tesi di dottorato del 2012, la prima in Italia dedicata al procurement management.

È stato un percorso frutto di esperienze internazionali in Inghilterra, Cina, Stati Uniti. All'epoca infatti in Italia mancava questa cultura e letteratura sul tema per costruire una tesi di dottorato, e così mi sono rivolto a colleghi un po' in tutto il mondo.

Quello è stato il primo passo che mi ha poi portato ad analizzare la trasformazione del procurement, da funzione standard ad una evoluta e mossa dal concetto di sostenibilità. Da allora di strada ne è stata fatta e anche la mia analisi è diventata sempre più puntuale grazie anche ad una crescente quantità di dati disponibili. Inoltre, proprio perché le catene di fornitura sono diventate globali, abbiamo fatto un

ulteriore passo in avanti in questi anni e, ai parametri ambientali, abbiamo unito quelli sociali ed etici, come dimostra il caso di Jac "Join Audit cooperation", che ho presentato in occasione del vostro Sustainable procurement summit'22.

### **Rivedi l'intervento**

Inoltre, l'evoluzione del procurement sostenibile, come spiego nel mio saggio è strettamente collegata alla trasformazione digitale in atto a livello globale. E questo è un altro aspetto peculiare del procurement aperto a nuove soluzioni che consentano di rendere i suoi processi più snelli e dinamici. Il mio saggio, quindi, analizza casi di studio ma di fatto è anche una review di quanto sia cambiato il procurement negli ultimi 15 anni.

Si tratta di una pubblicazione rivolta agli studenti del mio corso ma è indicato anche per i manager. È tradotto in inglese per una divulgazione a livello internazionale e dal momento che sono state superate le 1000 copie, ossia un traguardo importante per un libro accademico, stiamo pensando alla nuova edizione per un aggiornamento.

### **UN PROCUREMENT SEMPRE PIÙ STRATEGICO PER IL RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVI SOSTENIBILI, AZIENDE SEMPRE PIÙ ATTENTE ALLA SELEZIONE DEI FORNITORI. MA IN GENERALE, A SUO PARERE, COME ARRIVIAMO AL PRIMO TRAGUARDO 2030 POSTO DA ONU E UE?**

Ahimé credo non bene, come rilevano i dati Ocse che non prevedono il raggiungimento degli obiettivi fissati dall'agenda 2030. Si tratta di un rallentamento dovuto in parte al covid ma non gliene si può dare tutta la colpa. Tanti infatti sono i fattori che concorrono negativamente. Siamo in una fase di trasformazione energetica e di rallentamento delle produzioni che portano le aziende a frenare o rimandare i loro progetti di sostenibilità, per non parlare del ritorno al carbone.