

IL VALORE NON SI COMPRA, SI ORCHESTRA. TECNOLOGIA, PERSONE E DECISIONI PER UN'ARCHITETTURA DI VALORE

intervista a cura di Micol Barba a Maurizio Petronzi

Ingegnere per formazione, consulente per vocazione, manager al servizio delle istituzioni per scelta, e architetto di ecosistemi per visione. Maurizio Petronzi ha costruito una carriera attraversando trent'anni di trasformazioni industriali: dal rigore dell'Automotive alla frontiera dell'Aerospace, fino alla sfida di guidare l'innovazione nel cuore delle grandi istituzioni italiane. In questa conversazione, ci guida oltre la superficie dei dati per scoprire il volto umano della supply chain: dove un sopracciglio alzato conta quanto un algoritmo e dove il procurement diventa lo strumento per orchestrare un futuro sostenibile ed etico.

Lei ha iniziato la sua carriera da ingegnere alla fine degli anni '90, è stato un consulente direzionale supportan-

do multinazionali nelle grandi trasformazioni in vari settori industriali, osservando le dinamiche dei mercati in Italia e nel mondo. Come è cambiato il suo sguardo sulle aziende in questi trent'anni e qual è il filo rosso che unisce mondi così diversi?

Il procurement ha smesso di essere una semplice funzione di acquisto nel momento in cui i sistemi sono diventati troppo complessi per essere governati da un solo attore.

Negli anni '90 nell'automotive la sfida era la sincronizzazione: il fornitore doveva essere preciso come un orologio e allineato alle tue esigenze (es. Just In Time). Nell' aerospace abbiamo alzato l'asticella: il fornitore doveva essere un

co-progettista, perché la complessità era troppa per una sola azienda.

Oggi, questo filo rosso del co-design lo porto nel mondo finanziario e dei servizi. In una utility o in una banca, il 'prodotto' è immateriale, ma la logica è identica: devi integrare i tuoi partner strategici fin dalla fase di ideazione. Se aspetti la fine per 'comprare' il servizio, hai già perso il treno dell'innovazione. Il filo rosso è che il valore non lo produce mai un solo attore, ma una rete ben orchestrata.

Lei ha navigato mercati globali passando dai board con l'Asia ai campi agricoli della Pennsylvania. In un mondo iper-connesso, quanto contano ancora la cultura del luogo e i segnali non verbali in una negoziazione di alto livello?

Contano tanto. L'ingegneria ti fornisce i dati, ma è la capacità di 'leggere' l'altro a farti chiudere l'accordo. Tanti anni di consulenza mi hanno insegnato che la tecnologia non annulla le differenze culturali, anzi, le amplifica.

Ricordo una negoziazione complessa con un team giapponese. C'era una persona che durante l'incontro era in fondo alla sala e non aveva pronunciato una sola parola. A un certo punto, ha appena accennato un movimento del sopracciglio. In quel micro-istante, tutto il suo team ha cambiato assetto. Ho capito subito che il vero centro di gravità della decisione era lì, in quel silenzio autorevole. Se non sei allenato a cogliere questi segnali deboli, rischi di parlare alla persona sbagliata anche se hai il grafico migliore del mondo.

Il procurement del futuro non è supporto, è **intelligence**. Richiede la testa di un **ingegnere** per i numeri e il cuore di un **diplomatico** per le **persone**: chi resta nel guscio dell'**operatività** è **destinato** ai margini.

MAURIZIO PETRONZI

Head of Operations
Cassa Depositi e Prestiti



Di contro, porto nel cuore l'esperienza con la comunità Amish durante un progetto per New Holland negli Stati Uniti, dove ho toccato con mano una dimensione più umana e meno frenetica, dove il tempo ha un valore diverso. Lì non conta la velocità del 'clic', ma la solidità della parola data e la coerenza del progetto.

Questi due estremi mi hanno insegnato che il procurement moderno è un esercizio di mediazione culturale.

Nella sua esperienza globale, lei ha vissuto da vicino le diverse filosofie di gestione finanziaria. Spesso si dice che il procurement parli linguaggi diversi a seconda della sponda dell'Oceano. Quali differenze ha riscontrato tra l'approccio americano e quello europeo?

Lavorando con multinazionali americane, soprattutto qualche anno fa, era chiaro come la focalizzazione fosse quasi ossessiva sull'Ebitda. Il procurement era visto come una leva per abbattere i costi operativi e mostrare profitti immediati ai mercati. Era un approccio molto lineare, quasi muscolare.

In Europa, invece, sentivamo una sensibilità diversa, più vicina a quello che definirei un approccio al valore integrato. Non ci bastava guardare la marginalità; eravamo ossessionati dall'ottimizzazione del capitale circolante netto.

L'ingegneria gestionale europea ci insegnava che non serve a nulla avere un margine alto se hai i magazzini pieni o se paghi i fornitori in modo da soffocare la loro crescita. Questa attenzione al 'circolante' ci ha costretti a diventare più sofisticati.

Questa differenza è stata fondamentale negli anni successivi: chi privilegiava capitale circolante e valore integrato stava già gettando le basi di quella resilienza delle supply chain di cui oggi tutti parlano, garantendo che il capitale scorresse in modo fluido e sano in tutto l'ecosistema.

Negli anni '90 la parola d'ordine era globalizzazione selvaggia. Oggi sentiamo parlare di near-shoring e friend-shoring. Come sta cambiando la geografia del valore?

Siamo passati dal low cost sourcing al best value sourcing. La geografia del valore oggi non si misura più in chilometri, ma in affidabilità, condivisione del rischio, velocità di riallineamento, trasparenza, sostenibilità. L'Italia, con la sua rete di PMI specializzate, non vince più sul prezzo, ma sulla capacità di essere un 'partner di prossimità' che garantisce resilienza quando le catene globali si spezzano.

Parliamo di procurement pubblico. Lei spesso ha usato una metafora calcistica per spiegare l'evoluzione degli appalti degli ultimi anni in Italia. Cosa cambia oggi con il principio del risultato?

Per molto tempo gli appalti pubblici hanno funzionato come una squadra concentrata solo sugli schemi: grande attenzione alle procedure, ma poca al risultato finale. L'importante era aver fatto tutto correttamente, anche se poi il contratto non produceva vero valore.

Successivamente si è aggiunta la paura di non prendere cartellini gialli o rossi: controlli, responsabilità, contenzioso. La priorità è diventata non sbagliare.

Con il principio del risultato cambia la logica: le regole e le procedure restano fondamentali, ma sono uno strumento. Non basta più non perdere: bisogna provare a vincere.

Quando è entrato in CDP, quale obiettivo le è stato affidato e come lo ha realizzato?

L'obiettivo era molto chiaro: rinnovare la funzione Procurement. Rendere le procedure più snelle, digitalizzare, acquistare alla giusta qualità, in tempi rapidi e al miglior costo possibile, senza dimenticare che in un'istituzione l'errore non è un'opzione.

Ho fatto molta leva sulla mia precedente esperienza da consulente, apportando un approccio strutturato: analisi dei processi end-to-end, roadmap, KPI e gestione del cambiamento. Un passaggio chiave è stato creare un procurement di Gruppo, che prima non esisteva, costruendo governance, standard e strumenti comuni.



La vera differenza l'ha fatta un team eccezionale, con cui abbiamo costruito un modello oggi riconosciuto come benchmark. È la dimostrazione che anche nel pubblico si può coniugare risultato, qualità e rigore.

Dopo il percorso nel procurement, il suo ruolo in CDP si è ulteriormente evoluto. In che modo?

I risultati ottenuti nel procurement hanno portato l'azienda a chiedermi di applicare gli stessi principi anche alle Business Operations: semplificazione, responsabilità sul risultato, digitalizzazione e visione end-to-end.

Questo ha fatto evolvere progressivamente il mio ruolo, da responsabile di funzione a abilitatore della trasformazione, lavorando su processi trasversali e iniziative di cambiamento a livello di Gruppo.

Oggi, dopo aver da poco lasciato il procurement, mi dedico con ancora maggiore energia alle iniziative di innovazione e trasformazione delle Operations e, trasversalmente, nel Gruppo CDP. È una continuità naturale del percorso iniziato: stesso metodo, stesso focus sul risultato, ma su una scala più ampia.

Tutti parlano di intelligenza artificiale come del prossimo grande game changer del procurement. Dal suo punto di vista, l'AI renderà il procurement più intelligente o semplicemente più veloce?

L'intelligenza artificiale non rende il procurement più intelligente di per sé. Lo rende più coerente: e questa è una differenza enorme.

L'AI è straordinaria nel riconoscere pattern, accelerare analisi, suggerire opzioni. Ma non ha senso della responsabilità, non percepisce il contesto e non vive le conseguenze delle decisioni: in questo senso non decide, amplifica. Se un'organizzazione ha un procurement maturo, capace di leggere i trade-off tra costo, rischio, sostenibilità e continuità operativa, l'AI diventa un moltiplicatore di valore; se è immaturo, l'AI moltiplica l'errore, prendendo decisioni sbagliate più velocemente e con maggiore sicurezza apparente.

Soprattutto, l'AI non vede ciò che per me è spesso decisivo: il sopracciglio che si alza, il silenzio che pesa, l'importanza del tempo, quei segni che per un partner hanno spesso un valore etico prima che economico. L'AI può dirti cosa sta succedendo nella supply chain, ma solo un essere umano può capire perché.

Il rischio più grande non è che l'AI sostituisca il procurement, ma che il procurement smetta di pensare, delegando la complessità a una macchina. Nel procurement del futuro, l'intelligenza artificiale sarà come lo spartito di un'orchestra: indispensabile per coordinare i musicisti, ma senza un direttore capace di interpretare il contesto il risultato resterà tecnicamente corretto e umanamente vuoto.

In un mondo dominato dall'intelligenza artificiale, quali sono le competenze che i giovani procurement manager dovrebbero coltivare per non diventare obsoleti?

Il rischio è che i giovani si rifugino dietro un software, pensando che l'algoritmo sia la soluzione a tutto. Ma la realtà è un'altra: l'IA renderà palese che il re è nudo. Per anni ci si è fatti scudo con l'operatività frenetica e il fire-fighting; l'IA spazzerà via questo alibi. Quando il transazionale sarà automatizzato, il buyer si troverà improvvisamente "nudo", senza più la scusa del "non ho tempo".

A quel punto dovrà reinventarsi come architetto del valore.

La mia ricetta si basa su tre pilastri.

- **Curiosità trans-settoriale:** l'innovazione nasce dalla contaminazione; chi lavora ad esempio nel Finance deve guardare anche ad altri settori per anticipare i cambiamenti.
- **L'algoritmo come partenza, non come arrivo:** l'IA libera tempo che va investito nella lettura del contesto; bisogna tornare a parlare con i fornitori per cogliere quei segnali umani che la macchina ignora.
- **Etica della responsabilità:** non si compra solo un servizio, si sceglie un partner che impatta sulla reputazione e sulla resilienza dell'intero ecosistema.



Il procurement del futuro non è supporto, è intelligence. Richiede la testa di un ingegnere per i numeri e il cuore di un diplomatico per le persone: chi resta nel guscio dell'operatività è destinato ai margini.

Guardando avanti, molti sostengono che il procurement sia la funzione aziendale che subirà la trasformazione più profonda. Se dovesse definire il nuovo paradigma di questa professione, quali sono i pilastri su cui poggerà il procurement del futuro?

Il procurement sta vivendo una metamorfosi: sta passando da centro di costo a motore di un ecosistema aperto. Il paradigma è cambiato perché è cambiata la fonte del valore: oggi l'innova-

zione non nasce più solo nel perimetro protetto dell'azienda, ma è figlia di una rete diffusa di fornitori strategici, startup, centri di ricerca.

In questa visione, il procurement del futuro poggia su tre pilastri fondamentali:

L'azienda come architettura di competenze: Non dobbiamo più chiederci 'come posso produrre questo?', ma 'a quale ecosistema devo accedere?'. Proprio come nel co-design che citavo prima, il fornitore non è più un fornitore di 'pezzi', ma un detentore di 'know-how'. Il procurement diventa l'architetto che connette queste intelligenze esterne con i bisogni interni, rimuovendo gli attriti burocratici per liberare l'innovazione.

La sensibilità culturale come strumento di governo: In un ecosistema, non hai il controllo gerarchico. Puoi solo governare attraverso la fiducia e l'allineamento dei valori. È qui che la tecnologia non basta: serve quell'antropologia del business che insegna a cogliere i segnali deboli negli incontri o a rispettare i tempi e i valori di una comunità. Senza questa sensibilità, non puoi gestire una rete globale fatta di attori così diversi tra loro.

La resilienza attraverso la relazione: Il dogma degli anni '90 era l'efficienza a ogni costo. Il futuro richiede invece una resilienza relazionale. La capacità di un'azienda di resistere agli shock non dipende solo dai contratti, ma dalla solidità del suo ecosistema.

Il procurement deve saper trasformare la sostenibilità e l'etica da semplici 'bollini' a criteri di progettazione comuni a tutta la filiera.

In sintesi, il procurement non è più una funzione che 'compra', ma una funzione che crea e abilita valore. Siamo i registi di una grande orchestra: la tecnologia ci dà lo spartito, l'ingegneria ci dà il metodo, ma è la qualità delle relazioni che tessiamo con l'ecosistema a determinare la bellezza e la forza del risultato finale.

In questa intervista è emerso spesso il tema del "fattore umano" e della narrazione. Sappiamo che lei coltiva questi interessi anche al di fuori del lavoro: quattro figli, la narrazione e un blog.

Come convivono queste passioni con la sua attività professionale?

Convivono in modo molto naturale, anche se con ritmi decisamente intensi. Ho quattro figli: è un impegno quotidiano notevole, non lo nascondo, ma è ciò che più di tutto mi regala gioia e una profonda pienezza di vita. Confrontarmi ogni giorno con i loro punti di vista mi tiene ancorato alla realtà.

Per quanto riguarda il blog OpsCogito e la scrittura, sono passioni che nascono da una convinzione: i semplici fatti, da soli, non bastano a trasferire la complessità della realtà. Ho scritto un romanzo breve perché credo che una storia abbia il potere di trasmettere emozioni e una

"vibrazione" che i dati non possono contenere. È una sensibilità che ho cercato di portare anche nel lavoro: per i 175 anni di CDP, ad esempio, è nato quasi spontaneamente un gruppo di colleghi con cui abbiamo raccolto una collezione di racconti sulla nostra storia.

Non è stata un'iniziativa formale, ma un modo per dare voce all'identità di un'istituzione attraverso gli occhi di chi la vive. Insieme alla famiglia, queste attività sono il mio modo per restare curioso, per continuare a chiedermi il 'perché' dietro le cose e per guardare la realtà con occhi diversi e meno convenzionali.

