



Associazione Italiana Acquisti e Supply Management

**Giovanni Atti** (a cura di)

# **LA QUARTA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE: VERSO LA SUPPLY CHAIN DIGITALE**

Il futuro degli acquisti pubblici  
e privati nell'era digitale



**FrancoAngeli**

**Casi e Studi  
d'Impresa**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Giovanni Atti** (a cura di)

**LA QUARTA RIVOLUZIONE  
INDUSTRIALE:  
VERSO LA SUPPLY CHAIN  
DIGITALE**

Il futuro degli acquisti pubblici  
e privati nell'era digitale

**FrancoAngeli**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

# Indice

<b>Biografie autori</b>	pag.	15
<b>Prefazione</b> , di <i>Fabrizio Santini</i>	»	21
<b>Introduzione</b> , di <i>Vincenzo Boccia</i>	»	25
<b>1. L'impresa intelligente e la rivoluzione digitale</b> , di <i>Giovanni Atti</i>	»	33
1. Introduzione	»	33
2. L'impresa intelligente	»	35
3. I prodotti dell'impresa intelligente e i fattori che la caratterizzano	»	38
4. I robot e i robot collaborativi	»	39
4.1. L'evoluzione della macchina	»	39
4.2. I robot e i cobot Industriali	»	40
5. Le tecnologie additive e le stampanti tridimensionali	»	44
5.1. Materiali utilizzati	»	48
5.2. Problemi da risolvere	»	48
5.3. Evoluzione del mercato della manifattura additiva	»	48
6. La realtà aumentata a supporto delle attività lavorative	»	49
6.1. Ostacoli applicativi	»	53
6.2. Evoluzione del mercato della realtà aumentata	»	53
7. I sistemi ciberfisici, la fabbrica digitale e la simulazione di progetto	»	53
7.1. I Sistemi Ciberfisici	»	53
7.2. La Fabbrica Digitale	»	55
7.3. La Simulazione di Progetto e dei Modelli Gestionali (Macchine Interconnesse)	»	60

8. La Blockchain	pag.	61
8.1. Blockchain come database di transazioni	»	61
8.2. Blockchain come evoluzione del ‘Libro Mastro’ (Ledger)	»	61
8.3. La Blockchain come registro pubblico aperto a tutti	»	62
9. L’integrazione verticale e orizzontale lungo la catena del valore	»	62
10. La comunicazione tra processi produttivi e prodotti abilitata da Internet (IoT)	»	65
11. La gestione dei dati sui sistemi aperti e remoti (cloud)	»	68
11.1. I modelli di servizio del cloud computing	»	69
11.2. Vantaggi del cloud computing	»	70
11.3. Svantaggi del cloud computing	»	71
11.4. Sicurezza informatica e violazione della privacy	»	71
12. La sicurezza nelle operazioni di rete e nei sistemi aperti (cybersecurity)	»	72
13. L’analisi dei “Big Data” per l’ottimizzazione dei prodotti e processi	»	75
14. L’Industria 4.0 nel mondo	»	79
14.1. Industria 4.0 oltre i confini dell’Europa	»	81
15. La roadmap verso l’impresa intelligente	»	82
<b>2. La supply chain digitale e gli acquisti del futuro, di Giovanni Atti</b>	»	85
1. Introduzione	»	85
2. Dall’integrazione interfunzionale alla gestione dei processi cross-company	»	86
3. Il supply chain management	»	89
3.1. I prerequisiti del supply chain management	»	94
4. La supply chain digitale nella grande, media e piccola impresa	»	95
4.1. Tecnologie di track-and-trace	»	100
4.2. Magazzinaggio intelligente	»	101
4.3. Intelligenza Artificiale e Big data	»	101
4.4. Rilevanza e dimensioni della connettività della filiera	»	102
4.5. Il lungo percorso della digitalizzazione della filiera	»	103
4.6. La piattaforma digitale	»	104
4.7. Prima fase di digitalizzazione della supply chain e i driver della creazione del valore	»	105
4.8. Marketing	»	108
4.9. Vendita	»	108



4.10. Sviluppo prodotto e successiva ottimizzazione	pag.	109
4.11. Pianificazione integrata di vendite e operations (S&OP)	»	109
4.12. Acquisti	»	110
4.13. Gestione Magazzini e Trasporti	»	110
4.14. Produzione e Montaggio	»	110
4.15. Controlli Intermedi e Collaudo Finale	»	110
4.16. Supporto Prodotto	»	111
4.17. Manutenzione	»	111
5. Procurement e Procurement 4.0	»	111
5.1. Pianificazione fabbisogni e budget pluriennale	»	114
5.2. Strategie di Category Management e preparazione del Procurement Plan	»	114
5.3. I contratti quadro	»	117
5.4. La gestione dei contratti	»	117
5.5. La chiusura del contratto e la valutazione delle prestazioni del fornitore	»	119
6. Procurement 4.0	»	119
7. Conclusioni	»	123
<b>3. Nuove competenze e ruoli per gli Acquisti, di Federico Caniato e Ruggero Golini</b>		
	»	124
1. Introduzione	»	124
2. Digitalizzazione della supply chain e Procurement 4.0	»	125
3. Global Sourcing e Risk Management	»	128
4. Supply Chain Finance	»	132
5. Sostenibilità	»	136
6. Conclusioni	»	139
<b>4. Il concetto di Industria 4.0 come presupposto per l'autoregolazione della supply chain, di Fabrizio Albino Russo</b>		
	»	142
1. Introduzione	»	142
2. Vulnerabilità della supply chain e Risk Assessment	»	143
3. Principi di Risk Assessment	»	144
4. Alcuni fattori di vulnerabilità	»	146
5. Business continuity e mitigazione dei rischi	»	149
6. L'agilità	»	150
7. Il Supply Chain Event Management (SCEM)	»	150
8. L'anello mancante, ovvero l'ambiente 4.0 per l'autoregolazione della supply chain	»	153

<b>5. Lean Thinking, Industry e supply chain 4.0, di Stefano Ruffini</b>	pag.	158
1. Il Lean Thinking, trent'anni dopo	»	158
2. C'è ancora qualcosa da migliorare?	»	162
3. Lean Thinking e Industry 4.0	»	166
4. Lean Thinking e Supply Chain 4.0	»	170
5. Il futuro del Lean Thinking	»	174
<b>6. Gestione cognitiva della supply chain, di Dicran Babayantz, IBM</b>	»	177
1. Dalla gestione della supply chain... al Cognitive Supply Chain Management	»	177
<b>7. Agile Management, di Iginò Colella Garofalo</b>	»	181
1. Introduzione	»	181
2. I principi del concetto di Agile in ambito software	»	182
3. Gli elementi caratterizzanti l'Agile Project Management	»	184
4. Le sfide da affrontare e la trasformazione 'agile' dell'organizzazione aziendale	»	185
5. Esempi di Agile Management	»	190
6. Conclusioni	»	192
Bibliografia di riferimento	»	192
<b>8. Il futuro degli acquisti visto da alcune associazioni straniere, appartenenti all'International Federation of Purchasing and Supply Management, di Stefano Ruffini</b>	»	193
1. Introduzione	»	193
2. Five megatrends that will change the industry from Helsinki to Rome in 2018, di Markku Henttinen, CEO of the Finnish Association of Purchasing and Logistics LOGY	»	195
2.1. Digitalisation streamlines the logistics of e-commerce	»	196
2.2. The driver does not have to be in the car	»	197
2.3. Technology breaks down old structures	»	197
2.4. Artificial intelligence revolutionises supply chains	»	198
2.5. Sustainable is successful	»	199
2.6. AI reinforces information security	»	200
3. The future of purchasing, di José Francisco Garrido Casas, President IFPSM-Europe	»	200
3.1. People are the key	»	200
3.2. Purchasing like a key process	»	201

3.3. A management tool for purchasing: CWA 15986	pag.	201
3.4. The philosophy of the norm	»	202
3.5. The management of talent from the perspective of purchasing	»	203
4. Procurement 4.0: what is procurement 4.0 and how should we react?, di <i>Seán O'Dwyer, CEO of the Irish Institute of Purchasing and Materials Management (IIPMM)</i>	»	204
5. The Role of Future Purchasing and supply chain in Asia Pacific, an Example of China & Hong Kong Approaching to the Year 2035 and Beyond!, di <i>Stephen W.K. Ng, President of the Institute of Purchasing &amp; Supply of Hong Kong</i>	»	209
5.1. Introduction	»	209
5.2. The global supply chain management, an example from Li & Fung Company	»	210
5.3. Integrating the Big data along the global supply chain	»	211
5.4. Changes in global business and in global technologies business, the Key Projects in China	»	212
5.5. Future challenge of green purchasing, every time and everywhere	»	214
<b>9. Risultati delle Survey su Il futuro degli Acquisti, di <i>Fabrizio Albino Russo</i></b>	»	216
1. Commento sintetico	»	216
2. Testo delle survey effettuate sul futuro degli acquisti	»	217
<b>10. Una visione sistemica del procurement pubblico, di <i>Riccardo Colangelo</i></b>	»	224
1. Il quadro degli appalti pubblici nel nuovo codice	»	225
1.1. Identificazione e programmazione dei fabbisogni	»	227
1.2. Dalla programmazione alla esecuzione dell'appalto	»	231
1.3. Le opportunità di migliorare il procurement pubblico	»	234
2. La nuova impostazione del procurement pubblico	»	236
2.1. Il ciclo di vita del procurement pubblico	»	237
2.2. La centralità della programmazione	»	238
3. Una visione sistemica del procurement pubblico	»	244
3.1. La misura delle prestazioni ed i KPI	»	245
3.2. L'impatto di norme e regolamenti	»	246

3.3. L'impatto socio-economico e ambientale	pag. 247
3.4. Trasparenza, prevenzione della corruzione e comunicazione	» 248
4. Quale organizzazione per il procurement pubblico	» 250
4.1. Gli elementi distintivi delle stazioni appaltanti	» 253
4.2. Quante stazioni appaltanti? Dimensionare il sistema	» 253
5. Il contrasto ai comportamenti illeciti	» 255
5.1. Sprechi: precursori o spie di comportamenti illeciti?	» 257
5.2. Le innovazioni del codice ed il contrasto agli illeciti	» 258
<b>11. Il Procurement pubblico tra opportunità e sfide, di Vincenzo Francesco Perra</b>	» 260
1. L'approvvigionamento in una PA moderna	» 260
2. Il dialogo tra mercato e appalti pubblici	» 262
3. Le competenze come volano di crescita tramite gli appalti	» 265
4. Innovazione tra PA e imprese. Verso e oltre l'Industria 4.0	» 267
<b>12. Partnership di Sviluppo e di Commercializzazione Prodotto, di Christian Alexander Molino</b>	» 270
1. Introduzione	» 270
2. Elementi portanti di un contratto di Partnership	» 272
2.1. Il concetto di sviluppo paritetico e le tipologie di partnership	» 272
2.2. Struttura del contratto di Partnership e principali differenze rispetto al contratto di fornitura	» 273
3. La partnership come rafforzamento del vantaggio competitivo	» 280
4. La preparazione della negoziazione del contratto	» 282
5. Case Study: Contratto di partnership e co-marketing in ambito Aeronautico	» 283
6. Conclusioni	» 289
Bibliografia di riferimento	» 289
<b>13. Sistema impresa e piattaforme digitali per il procurement, a cura di SynerTrade Italia in collaborazione con Paolo Marnoni</b>	» 290
1. Introduzione	» 290
2. Le piattaforme digitali a supporto del procurement	» 291

3. Il Caso: la Centrale Acquisti del Gruppo bancario ICCREA	pag. 294
3.1. L'azienda	» 294
3.2. Lo scenario	» 296
3.3. La sfida	» 297
3.4. La scelta della piattaforma	» 297
3.5. I moduli integrati	» 299
3.6. I risultati	» 300
<b>14. Purchasing Partnership nel settore dell'Information Technology, di <i>Ellioni Matteo</i></b>	» 303
1. Introduzione	» 303
2. L'evoluzione delle modalità di gestione delle forniture IT	» 304
3. Acquistare servizi IT 4.0	» 311
4. La definizione dei requisiti del servizio e la misurazione delle prestazioni erogate dal fornitore aggiudicatario	» 312
5. Le gerarchie del software, la collegialità decisionale e la scelta del partner	» 315
6. La gestione del rapporto di partnership	» 318
7. Uno sguardo al futuro	» 318
Bibliografia di riferimento	» 319
<b>15. Dall'analisi preventiva al monitoraggio delle prestazioni in fase esecutiva. La gestione totale del fornitore nel settore automotive, di <i>Christian Sperandio</i></b>	» 320
1. Introduzione	» 320
2. La strategia d'acquisto e l'identificazione dei potenziali fornitori	» 321
3. L'analisi preventiva dei potenziali fornitori	» 323
4. La validazione del fornitore e il suo inserimento nell'Approved Supplier List (ASL)	» 328
5. La richiesta d'offerta (RfQ – Request for Quotation)	» 329
6. L'analisi delle offerte e la scelta del fornitore	» 331
7. L'attivazione del fornitore	» 334
8. L'avvio della fase di sviluppo: dal kick off all'approvazione della campionatura	» 335
9. Il monitoraggio delle prestazioni del fornitore e la gestione dei relativi indicatori	» 338
10. Il processo di escalation nei confronti dei fornitori	» 346
11. Conclusioni	» 349

<b>16. In cammino verso la Lean Industry 4.0, di Massimo Marotta</b>	pag.	351
1. Introduzione	»	351
2. Il Lean Manufacturing	»	353
3. Il Lean Management	»	354
4. Industry 4.0	»	354
5. Lean Industry 4.0	»	355
6. La Stanley Black & Decker	»	355
7. L'evoluzione delle strategie produttive del gruppo	»	357
8. Lo stabilimento di Perugia: l'adozione della Lean Production	»	358
9. La riconfigurazione della base di fornitura	»	360
10. La visione strategica	»	361
11. L'impresa Intelligente	»	363
12. La roadmap tecnologica per Industry 4.0	»	364
13. Il Lean Manufacturing e Industry 4.0	»	369
14. Industry 4.0 e risorse umane	»	370



**ADACI**, nata nel 1968 come Associazione degli Approvvigionatori e Compratori Italiani, compie cinquant'anni. Parimenti all'evoluzione dei ruoli che rappresenta, il suo acronimo è cambiato più volte ed è oggi l'Associazione Italiana Acquisti e Supply Management. È un'organizzazione professionale, apolitica e senza fini di lucro, che promuove la crescita, lo sviluppo e l'eccellenza nelle competenze, processi e ruoli associati alle attività di procurement e supply chain management. Ad essa fanno capo quanti operano, studiano, fanno ricerche e insegnano nel settore, sia in ambito privato che pubblico.

**ADACI** è:

- un network di compratori, category manager, supply chain manager, accademici ed esperti di settore che analizzano e si scambiano informazioni su processi, materiali, prezzi, trend e mercati dell'offerta;
- un laboratorio in cui si confrontano e sperimentano best practice e nuovi modelli di business;
- un centro di ricerca che analizza in modo sistematico e speculativo i problemi e le logiche che caratterizzano il procurement e il supply chain management e che diffonde l'output dei suoi studi a tutti gli associati (questo libro ne è la prova tangibile);
- una learning community, trasversale ad ogni settore economico ed educativo, che analizza e diffonde modelli di creazione del valore e best practices.

Presente su tutto il territorio nazionale, **ADACI**:

- è socio fondatore di FEDERMANAGEMENT, la Federazione che riunisce le Associazioni dei manager d'impresa e dell'International Federation of Purchasing and Supply Management (IFPSM), una federazione cui fanno capo 48 associazioni nazionali e 250.000 acquirenti;

- collabora con molte Università, con cui gestisce master e percorsi educativi modulari e scalabili;
- gestisce un'ampia gamma di eventi sia a livello nazionale che regionale tra cui il 'Negotiorum Fucina': un summit giunto alla 6<sup>a</sup> edizione che raduna ogni anno oltre 300 esperti e imprese e che, attraverso sessioni plenarie e parallele, suddivise per tematica, consente di analizzare scenari economici, modelli di business ed esperienze maturate nei vari settori dell'industria e del commercio;
- pone grande attenzione alla valorizzazione delle competenze degli addetti e dei responsabili della funzione Acquisti e Supply Management, progettando ed erogando percorsi di formazione volti al riconoscimento e all'accreditamento della loro professionalità.

Il Ministero dello Sviluppo Economico ha riconosciuto ad **ADACI** il possesso dei requisiti previsti dalla legge 4/2013 "Disposizioni in materia di professioni non organizzate" e, sulla scorta di questo riconoscimento, essa propone l'iter di attestazione Q2P, un percorso di eccellenza per quanti ricoprono incarichi nell'ambito degli acquisti e del supply chain management.

I principali percorsi formativi proposti dall'associazione sono peraltro conformi agli standard internazionali definiti dall'IFPSM.



## Biografie autori

### **Fabrizio Albino Russo**

Direttore Senior degli Acquisti Strategici di una multinazionale attiva nei settori Energy (Oil & Gas), Industrial ed Aerospaziale, ha ricoperto nella medesima realtà ruoli di crescente responsabilità nell'ambito del Sourcing e supply chain sia a livello di Business Unit che a livello Corporate.

Ha inoltre maturato significative esperienze presso primarie aziende e multinazionali leader nei settori alimentare, automotive, aerospaziale, materiali compositi avanzati, impiantistica e macchinari, con responsabilità di direzione in ambito acquisti, logistica e supply chain, oltre che come consulente di direzione.

In materia ha pubblicato vari articoli e libri tra cui: *Teoria e pratica delle operazioni d'acquisto*, *Teoria e pratica del marketing degli acquisti* e *La mappatura del portafoglio acquisti*. È docente di acquisti, logistica e supply chain presso varie istituzioni universitarie ed enti di formazione. In ambito ADACI ricopre il ruolo di Chairman del Comitato Ricerca e Sviluppo.

### **Giovanni Atti**

Esperto in acquisti e supply chain management, ha lavorato per oltre quarant'anni in ruoli manageriali presso aziende nazionali e internazionali in ambito acquisti, supply management, organizzazione e commerciale.

Ha ricoperto i ruoli di: Presidente Nazionale di ADACI, Deputy President e Chairman dell'Education Committee dell'International Federation of Purchasing and Supply Management e AD di ADACI Formanagement.

È docente qualificato ADACI, fa parte del Comitato Ricerca e Sviluppo dell'Associazione e insegna in vari master universitari.

Ha scritto molti articoli per riviste specializzate e due libri: *Il Category Management nella Grande Distribuzione e nell'Industria Manifatturiera* e *La Legge sui Contratti della Repubblica Popolare Cinese*.

## **Dicran Babayantz**

Leader della Business Unit IBM Watson Customer Engagement con responsabilità del business Italia per le soluzioni di Supply Chain Management, Commerce e Marketing basate sulla piattaforma cognitiva IBM Watson.

GM and CEO di una PMI IT, entra in IBM nel 1996. Da allora è GM Executive Assistant fino al 1999, ha poi ricoperto ruoli diversi con responsabilità di creare, ristrutturare e gestire diverse IBM Business Units e Affiliates sempre con la missione di sfruttare l'innovazione tecnologica e organizzativa (e.g. Mobile, Broadband, Wireless, Internet/e-business, e-marketplaces, RFID, Sensors & Actuators) per ottenere una sensibile crescita dei business profittevoli dei clienti IBM.

Sucessivamente per 4 anni è stato responsabile Italia di Business Development and Sales delle infrastrutture tecnologiche IBM per Energy & Utilities and Telco & Media. In ambito marketing e business development è stato Manager di IBM Innovation Centre and Events, Marketing Manager Strategy and Planning IBM South and West Europe (Madrid 2009-2010), Manager dell'Industry Marketing e Market Management Italia (2011-2013), Head of Mktg and Communication Europe (2014-2017) per Value Transformation Services (IBM / Unicredit Business Integrated Solutions).

## **Federico Caniato**

Professore Ordinario di Gestione e Organizzazione Aziendale presso la School of Management del Politecnico di Milano.

È inoltre Direttore del Master in supply chain and Purchasing Management del MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business e Direttore dell'Osservatorio supply chain Finance. I suoi interessi di ricerca sono nei campi della supply chain e della Gestione degli Acquisti e, più di recente, Sostenibilità e supply chain Finance. Ha pubblicato numerosi articoli nelle principali riviste scientifiche internazionali di Operations Management ed è Associate Editor del Journal of Purchasing and Supply Management.

## **Riccardo Colangelo**

Consulente di organizzazione, procurement, change management e spend management sia nel settore privatistico che per la pubblica amministrazione.

Ha fatto parte di commissioni giudicatrici negli appalti pubblici in CONSIP e presso amministrazioni locali.

Laureato in Ingegneria Elettronica presso l'Università di Pisa e MSEE dalla Stanford University, si è occupato inizialmente di progettazione hardware, automazione della progettazione e produzione, e, successivamente, di sistemi informativi gestionali nell'industria della difesa. È stato diret-

tore operativo prima e A.D. poi di aziende di consulenza informatica. Ha collaborato come Consulente senior con importanti aziende di consulenza manageriale. È docente e membro del Consiglio del Master in Procurement Management e vice direttore del Master in Management degli Approvvigionamenti ed Appalti Pubblici dell'Università di Roma Tor Vergata. È docente della LUISS Business School, ed ha insegnato in LUISS Gestione delle operazioni e della supply chain nel Corso di laurea Magistrale di Economia e Direzione delle Imprese. Ha al suo attivo molte pubblicazioni, in particolare nel settore del *Procurement management*, tra le quali i libri: *Supply chain Management. Come migliorare la gestione degli approvvigionamenti e dei fornitori*, Il Sole 24 Ore, 2001; *Spend management e Procurement management. La gestione della domanda interna e degli acquisti per migliorare i risultati aziendali*, FrancoAngeli, 2005; *Spendere WISELY and WELL. L'integrazione del procurement nelle strategie di business*, FrancoAngeli, 2014.

### **Igino Colella Garofalo**

CEO di IES. Si è laureato con lode in economia all'Università Federico II e ha frequentato l'MBA all'Università Bocconi. Ha maturato 30 anni di esperienza nei settori Beni di Consumo, Abbigliamento, Retail e Finanza in posizioni manageriali e in qualità di consulente.

Ha iniziato la carriera in Euromercato nel 1986 e poi in Ifor Bocconi, occupandosi di consulenza e formazione in ambito Retail e CPG. Nel 1989 in Nestlé, dove ha ricoperto incarichi di responsabilità crescente e si è occupato di progetti di riorganizzazione e revisione dei processi. Dal 1997 in Riso Gallo e poi di nuovo in consulenza (Telema, Simmaco, Atos Origin e AchieveGlobal). Nel 2011 fonda IES, boutique di consulenza specializzata in Operazioni Commerciali, supply chain e Change Management per i settori Beni di Consumo, Fashion, Retail e Healthcare. IES lavora per clienti di primaria importanza, sia in Italia che all'estero.

Scrive su RetailWatch, collabora a riviste di settore, relatore a convegni; è docente al Master Retail dell'Università di Parma e in altri corsi post-laurea, nonché responsabile di Merchandising e Contratti Commerciali in ECR Indicod. È Presidente della Italy Round Table del Council of supply chain Management Professionals, Consigliere di AssoChange, membro di ADACI e del Project Management Institute, e in questi ambiti contribuisce attivamente allo sviluppo delle competenze collettive.

### **Matteo Ellioni**

Laureato in ingegneria gestionale nel 2003, ha maturato le prime esperienze lavorative in ambito pianificazione della produzione coordinando, tra l'altro, il progetto di implementazione del nuovo ERP aziendale. Ha

operato nel Gruppo SEI SpA e Mecaer Aviation Group SpA ricoprendo i ruoli di responsabile dei magazzini e della pianificazione della produzione. Dal 2016 è supply chain Manager all'Hydroservice SpA dove gestisce magazzini, acquisti e pianificazione della produzione. È socio ADACI dal 2016.

### **Ruggero Golini**

È Professore Associato e insegna Gestione Aziendale e dei Sistemi Logistici presso l'Università degli Studi di Bergamo. Nel 2008 ha ottenuto il Dottorato di Ricerca in Economia e Management presso l'Università di Bergamo. Dal 2007 collabora con il MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business dove, dal 2014, è Direttore del Percorso Executive in Gestione Strategica degli Acquisti. I suoi interessi di ricerca si focalizzano sulla strategia e gestione delle filiere globali e i risultati di tali ricerche sono stati pubblicati nelle principali riviste internazionali di settore. Ha partecipato a numerosi progetti in collaborazione con aziende italiane e multinazionali principalmente nei campi dell'eProcurement, previsione della domanda, revisione dei processi, sostenibilità e global sourcing.

### **Paolo Marnoni**

Ha maturato un'esperienza ultraventennale nell'ambito del procurement nazionale ed internazionale ed è il Responsabile della Centrale Acquisti del Gruppo bancario Iccrea, il gruppo di riferimento del Credito Cooperativo italiano, delle BCC e delle Casse Rurali.

Dopo la laurea in Ingegneria ha maturato esperienze significative nel settore dell'engineering ed ha conseguito un Master in Project Management, per poi entrare nel mondo degli acquisti a metà degli anni '90 come analista di Marketing d'Acquisto nel Gruppo Banca Intesa. Successivamente ha operato come Responsabile degli Acquisti di Information & Communication Technology in Deutsche Bank, nell'ambito della struttura globale di Corporate Purchasing del Gruppo Deutsche Bank, ed è stato Purchasing Manager di SIA, gruppo *leader* a livello nazionale ed europeo nei servizi informatici ed operativi per il settore finanziario.

È Vice-Presidente di ADACI e senior delegate presso l'International Federation of Purchasing and Supply Management (IFPSM), nonché membro del Consiglio Direttivo del Consorzio ABC (Procurement&Cost Management).

È docente qualificato ADACI e collabora sui temi del procurement con business school e università.

### **Massimo Marotta**

È Amministratore Delegato di Dewalt Industrial Tools SpA (Gruppo StanleyBlack&Decker) e fa parte del Consiglio di Amministrazione di diverse aziende nazionali.

Ha ricoperto varie posizioni direttive presso società italiane ed estere.

Dal 1998 è Docente presso la Facoltà di Economia dell'Università Politecnica delle Marche.

È docente presso numerosi Istituti di formazione post-universitaria su temi di gestione d'impresa.

Ha avviato, da solo o con soci partner, iniziative imprenditoriali nei settori delle energie rinnovabili e della ristorazione.

### **Christian Alexander Molino**

Responsabile globale del Customer Support Procurement di Leonardo Elicotteri (già AgustaWestland). È specializzato nella negoziazione di contratti, accordi quadro e partnership sia di sviluppo che di commercializzazione prodotto con le maggiori società aeronautiche mondiali. Ingegnere gestionale, ha un'esperienza ultradecennale ed ha ricoperto vari ruoli in ambito procurement e supply chain management. È un esperto di scouting e sourcing di sistemi ed equipaggiamenti nel settore aeronautico.

### **Vincenzo Francesco Perra**

Laureato in Economia Aziendale, ha sviluppato negli ultimi vent'anni una solida esperienza nel campo degli appalti e approvvigionamenti pubblici sia dal lato della domanda che dell'offerta in ambito strategia e business development, organizzazione aziendale, internazionalizzazione, e-procurement, green public procurement, project financing, performance della pubblica amministrazione, appalti dell'innovazione e di ricerca e sviluppo. È direttore del master universitario di I livello MAAP dell'Università Tor Vergata, giunto alla IV edizione. È Presidente dell'Associazione Nazionale dei Manager in Appalti e Approvvigionamenti Pubblici (ANMAAP) che si propone di analizzare e indagare quali possano essere le modalità con cui il mercato degli appalti può essere utilizzato quale leva industriale nazionale di sviluppo economico, tecnologico e culturale.

### **Stefano Ruffini**

Corporate Director, Continuous Improvement, di un'azienda multinazionale quotata al New York Stock Exchange, produttrice di soluzioni ingegnerizzate per il controllo dei fluidi nei settori Aerospace, Oil&Gas, Power Generation e General Industrial.

Precedenti esperienze come lean manufacturing manager nel settore automotive, responsabile operations e logistic manager.

Membro del Comitato R&D di ADACI, l'Associazione Italiana di Acquisti e supply chain Management, docente qualificato ADACI e APICS Associate CPIM Instructor.