

# Approvvigionare

## in questo numero

**Editore:** ADACI

Viale D. Ranzoni, 17 - 20149 Milano  
tel. 02 40072474 - fax 02 40090246  
e-mail: [approvvigionare@adaci.it](mailto:approvvigionare@adaci.it)

**Direttore responsabile:**

Michele Anzivino

**Hanno collaborato a questo numero:**

Michele Anzivino,  
Walter Bagnato,  
Filippo De Ferrari,  
Giuliano Marcenaro,  
Gian Paolo Rovetto,  
Enrico Zingales.

**Redazione:**

ADACI - Viale D. Ranzoni, 17  
20149 Milano  
tel. 02 40072474 - fax 02 40090246  
e-mail: [approvvigionare@adaci.it](mailto:approvvigionare@adaci.it)

**Stampa:**

Poligrafica Boroni S.r.l.  
Via Butti 7 - Milano

**Progetto grafico:**

Iride S.r.l.

**2** Informazioni

Formazione e Promozione

**3** Comunicazioni e Cronache

XII ° Convegno Nazionale ADACI  
Buyer ADACI in Workshop  
Soci alla ribalta

**5** Osservatorio

Cina: cosa fare?  
Revisione Norma UNI 10749 (Gestione Materiali Manutenzione)  
Attenzione ai Contratti ingannevoli  
Coniugare IT e Business Process

**10** Temi professionali

Informazioni finanziarie in prospettiva  
La creazione di valore nelle relazioni

**15** Digressioni

Letture ed altro

**16** Convocazione Assemblea Nazionale ADACI 2004

## nel prossimo numero

Le relazioni interfunzionali  
Come ridurre i costi nella catena di rifornimento

# Adaci

 Centro e Sezioni territoriali  

## Formazione e Promozione

### CORSI SPECIALISTICI DI MANAGEMENT DEGLI APPROVVIGIONAMENTI

(Durata un giorno: 9-17) – Tariffe (Euro - SIVA): Soci ADACI (600) - Non Soci (800)

#### 19 maggio 2004 – Roma

##### "L'impatto del contratto sulla determinazione del rapporto tra cliente e fornitore"

Finalità dell'Outsourcing e processo dedicato – Analisi della struttura del contratto di outsourcing – Disegno ed impatto delle clausole contrattuali sulla gestione operativa – Come garantire la tutela dell'azienda anche nei casi di insourcing – Il nuovo ruolo dell'Ufficio Legale nella stesura dei contratti.

#### 25 maggio 2004 – Milano

##### "I nuovi strumenti d'acquisto: Market Places, futuro vero o solo ... idee"

E-commerce, penetrazione ed efficacia degli strumenti di e-sourcing – Tipologia delle funzionalità principali di un Market Place: RFI, RFP, Cataloghi, Auction, Supply Chain – I principali Market Places – Punti di forza e di debolezza attuali – I modelli di business e le evoluzioni degli ultimi 2 anni – I trends a breve.

#### 8 giugno 2004 – Milano

##### "Diventiamo registi e protagonisti delle nostre negoziazioni"

La trattativa: definizioni ed obiettivi – La preparazione della trattativa – Tattiche di trattativa – Il potere contrattuale e la capacità negoziale – La comunicazione efficace per supportare la trattativa – Come organizzare l'incontro di trattativa – Le trattative al telefono.

#### 11 giugno – Padova

##### "Lavorazioni meccaniche: un mondo da conoscere per acquistare meglio"

Il costo del lavoro ed il costo orario – I costi accessori scomposti nell'offerta del fornitore – Analisi del costo orario e ammortamento macchina in funzione dei lotti di produzione – Analisi del processo di lavorazione – La prototipazione, la piccola serie, la grande serie produttiva – Determinazione dei tempi di lavorazione su tornitura e fresatura – I tempi di attrezzaggio macchina – I metodi di lavorazione – Esercitazione pratica di valorizzazione di un particolare disegno (caso effettivo).

#### 15 giugno 2004 – Milano

##### "Project Management"

Il significato di Project Management – Aree applicative e principi di P.M. – L'organizzazione del progetto – La pianificazione del progetto – Sviluppo operativo del progetto – Gestione delle risorse tecniche, umane, economiche del progetto – Forme di controllo e monitoraggio – Adeguamenti "in fase d'opera" – Conclusione del progetto.

#### 16 giugno – Roma

##### "Le competenze del Facility Manager"

Lo skills inventory – Il Facility Manager come tecnico: la capacità di occuparsi di tutto – Il Facility Manager come negoziatore: la capacità di utilizzare al meglio tutte le informazioni – Il Facility Manager come esperto di finanza: la capacità di individuare soluzioni innovative nel reperimento dei fondi – Il Facility Manager come braccio operativo dell'Area Risorse Umane: la capacità di sviluppare un mood aziendale positivo.

#### 17 giugno 2004 – Torino

##### "Integrazione dei sistemi di gestione per la qualità, l'ambiente, la sicurezza, la responsabilità sociale. Cosa fare nelle aziende e cosa chiedere ai fornitori."

Caratteristiche di un sistema di gestione – Quali sono le "parti interessate" – Requisiti necessari per la certificazione di un sistema di gestione – Il sistema di gestione per la qualità secondo le norme ISO 9000:2000. Altri modelli di sistemi per la qualità (ISO TS 16949, Premio Qualità) – Il sistema di gestione ambientale: norme ISO 14000, regolamento EMAS – Il sistema di gestione della sicurezza: dai requisiti cogenti (DPR 547/55, D.Lgs. 626/94, D.Lgs. 494/96, D.Lgs. 155/95 [HACCP] ai requisiti volontari (linee guida UNI/INAIL, norma OHSAS 18001) – Il sistema di gestione della responsabilità sociale: orientamenti generali, norma SA 8000 – Elementi favorevoli e contrari alla integrazione di vari sistemi di gestione – Scelta dei sistemi di gestione utili o necessari per la propria azienda – Scelta dei sistemi di gestione da richiedere ai fornitori per la loro qualificazione interna.

#### 24 giugno 2004 – Padova

##### "La funzione del Buyer nelle PMI"

Il ruolo del compratore, approvvigionatore, gestore materiali – L'organizzazione dell'Ufficio Acquisti – Il supporto da e per gli altri enti aziendali – Come tenere tutto sotto controllo – Il magazzino e la movimentazione dei materiali.

#### 29 giugno 2004 – Milano

##### "La partnership con il fornitore per sviluppare il vantaggio competitivo"

Da antagonisti a partner – Come scegliere i fornitori – Alcuni cenni su: sistemi di valutazione fornitori; sistemi di valutazione delle prestazioni; alcuni esempi di strumenti di valutazione – Come far crescere i fornitori – Gli audit – I piani di miglioramento e di crescita – I processi di integrazione con i fornitori – L'evoluzione del sistema qualità nell'ottica dell'integrazione – Dai controlli in entrata al "free pass" ed al coinvolgimento nella stesura delle specifiche – L'evoluzione del sistema logistico integrato – Dalle consegne all'integrazione logistica – Come avviare l'evoluzione da un rapporto di fornitura normale ad uno evoluto.

## WORKSHOP

Tariffe (Euro - SIVA): Soci ADACI (250) - Non Soci (380)

### 1 ° WORKSHOP 2004

delle Sezioni Lombardia-Liguria e Piemonte

28 maggio (9-17)

Arese (MI) – presso "Villa la Valera"

(N.B.: I non soci invitati da un socio pagano lo stesso prezzo del socio.)

Budget e indici previsionali: esame del mercato e previsioni.

Si parlerà di mercati impazziti e di mercati cinesi. Si costituirà un 'Gruppo Merceologico' trasversale di Buyer interessati al mercato cinese, con un Coordinatore d'eccezione. I Colleghi della Global System mostreranno come si costruisce un Global Service di successo. Sarà presentata la piattaforma esclusiva ADACI, accessibile ai Soci, basata su un sistema di itp Spa di Brescia (Socio M. Cavasassi), destinata a diventare punto di incontro sistematico per lo scambio di prezzi e di indici previsionali. Verrà spiegato come fare buoni contratti per il trasporto long distance per via marittima.

**N.B.:** I Corsi a pagamento sono svolti da docenti certificati ADACI ed organizzati a cura di ADACI Formanagement Srl  
 Per iscrizione ed ogni altra informazione, consultare il sito [www.adaci.it](http://www.adaci.it) e rivolgersi alla Segreteria dell'ADACI  
 (e-mail: [formanagement@adaci.it](mailto:formanagement@adaci.it) - Tel. 02 40072474 - Fax 02 40090246)

## XII ° Convegno Nazionale ADACI – 19 giugno 2004

Il Convegno triennale organizzato dalla nostra Associazione si svolgerà in Toscana, a cura della locale Sezione, presso il luogo e sul tema seguenti:

**Centro Congressi Calamidoro - Calcinaia (PI)**

**Supply Management: metamorfosi degli approvvigionamenti? Quali saranno i nuovi buyer?**

### Programma dei lavori

- 10.00 Apertura del Convegno**  
Giovanni Atti, *Presidente Nazionale ADACI*  
**Saluti delle autorità**  
**Indirizzo di benvenuto**  
Fabrizio Santini, *Presidente Sezione Toscana Umbria ADACI*
- 10.25 Perché questo convegno?**  
Francesco Festa, *Resp. Ricerca & Sviluppo ADACI*
- 1° SESSIONE**
- 10.30 Introduzione ai lavori**  
Mimmo Arcidiacono, *Presidente e Direttore Generale Agenzia per lo svolgimento dei XX Giochi Olimpici Invernali TORINO 2006*
- 10.40 e-Supply Chain Collaboration: dai progetti alle implementazioni**  
Andrea Rangone, *Direttore MEB - Management dell'e-Business POLITECNICO di MILANO*
- 11.05 L'e-buyer: presidiare i processi di acquisto on-line**  
Federico Vitaletti, *Consigliere Delegato BravoSolution S.p.A.*
- 11.35 Dibattito**  
Coffee break
- 12.05 Gli acquisti non convenzionali: i processi di acquisto della gestione sportiva Ferrari**  
Fulvio Ferretti, *Resp. Acquisti Gestione Sportiva FERRARI*
- 12.35 Il buyer in un'azienda in forte cambiamento**  
Ugo Serventi, *Direttore Centrale Approvvigionamenti FERROVIE NORD MILANO*
- 12.55 Dibattito**  
Colazione di lavoro
- 2° SESSIONE**
- 14.10 Introduzione ai lavori**  
Giovanni Atti, *Presidente Nazionale ADACI*
- 14.15 Dai prodotti ai servizi: il ruolo del buyer**  
Giovanni Seno, *Amministratore Delegato Gruppo Océ in Italia*
- 14.40 "Il buyer che vorrei"**  
Intervento di un imprenditore "a sorpresa"
- 15.05 Dibattito**
- 15.15 Il buyer del futuro: formazione ed aggiornamento come leva di cambiamento**  
Gianluca Spina, *Direttore MIP - Consorzio per l'Innovazione nella Gestione di azienda - POLITECNICO di MILANO*  
Coffee break
- 16.00 CERIMONIA CONFERIMENTO PREMIO ADACI**  
Assegnazione del Premio ADACI ad un esponente del mondo del supply management particolarmente distintosi nell'attuare soluzioni innovative.
- 16.15 TALK SHOW**
- 16.15 Quali saranno i nuovi buyer?**  
Conduce Milo Goj, *Direttore responsabile Espansione*  
Giovanni Perri, *Partner Gruppo Boyden, Executive Search & Consultant*  
Luigi Di Marco, *Presidente Federmanagement, Past President AIDP - Ass. It. Direttori Personale*  
Francesco Festa, *Resp. Ricerca & Sviluppo ADACI*  
Daniela Binetti, *Direttore Amministrazione, Personale, Acquisti CONFINDUSTRIA*  
Giovanni Atti, *Deputy President IFPMM - International Federation of Purchasing & Materials Management*  
Fabio Olivi, *Associate Partner KPMG Business Advisory Services S.p.A.*  
Franco Angeli, *Editore*  
Bruno Brulli, *Amministratore unico ELESYSTEM S.r.l.*
- 17.15 CONCLUSIONE DEI LAVORI**  
Giovanni Atti, *Presidente Nazionale ADACI*
- 20.30 Cena di gala**

Le figure professionali, in tutte le aree aziendali, stanno subendo mutamenti rapidi e profondi. I ruoli cambiano, la richiesta di competenze e conoscenze cresce e muta molto velocemente, gli scenari di sviluppo delle diverse professionalità sono costantemente in movimento. Una vera e propria "metamorfosi": nuove figure professionali nascono e crescono, quelle vecchie e consolidate muoiono o sopravvivono a fatica, altre ancora evolvono e si trasformano, conservando il meglio delle esperienze e delle conoscenze acquisite ed imparando il nuovo con volontà ed interesse, tramite formazione ed apprendimento.

La funzione Approvvigionamenti è tra le più fortemente sottoposte a ristrutturazioni, riorganizzazioni, "ripensamenti" incisivi e profondi. I Professionisti degli Approvvigionamenti appartenenti all'ADACI sono perciò tra i primi chiamati a riflettere sui possibili sviluppi delle figure professionali proprie della loro funzione, ad essere non solo attori ma registi del proprio cambiamento, fornendo una visione del processo di trasformazione in atto "dal di dentro", vissuta, pratica, concreta.

Il XII° Convegno Nazionale vuole contribuire a tale discussione, ponendo con problematica evidenza, tra gli altri argomenti, il seguente punto chiave:

«Il futuro degli Approvvigionamenti sarà incentrato sulla figura tradizionale (Compratore) con una più o meno marcata formazione ed educazione verso le nuove tecnologie e le opportunità che il Web apre sul buyside (visione più europea) o siamo alle soglie della formazione di una nuova figura professionale, oggi non ancora ben delineata (web buyer), che ha come fulcro la navigazione strutturata e la market intelligence in Internet e vede negli e-Catalogs, MarketPlace, e-SupplyChain, ecc., i nuovi strumenti di lavoro (visione più americana)?

Oppure come, con molto buon senso e pragmatismo, il vivacissimo dibattito in ADACI sta prefigurando, percorreremo una "via di mezzo" che preserverà il meglio dell'esperienza (capacità negoziali, abilità psicologiche, conoscenza classica e non virtuale del mercato), da miscelare adeguatamente, tramite metodologie, tecniche, strumenti ed intelligenza, con le nuove straordinarie possibilità offerte dalla Rete?»

### Modalità e quote di partecipazione

Per informazioni sull'iscrizione e sulle modalità di pagamento rivolgersi a:  
ADACI Formanagement Srl - tel. 02 400.90.362 - fax 02 400.90.246  
e-mail: formanagement@adaci.it

Quote d'iscrizione (€)	Partecipazione	Partecipazione + 1 notte (18 o 19 giu)	Partecipazione + 2 notti (18 e 19 giu)
Socio Ordinario	40,00	90,00	140,00
Socio Ordinario + Accompagnatore	90,00	210,00	300,00
Socio Certificato	30,00	50,00	90,00
Socio Certificato + Accompagnatore	80,00	150,00	240,00
Non Socio	50,00	120,00	170,00
Non Socio + Accompagnatore	120,00	240,00	350,00

Le quote sopra descritte comprendono: partecipazione al Convegno, coffee break, lunch, cena di gala (sabato sera) e l'eventuale pernottamento.

Per gli accompagnatori, comprendono: gita, pranzo di sabato e cena di gala (sabato sera).

# Buyer ADACI in Workshop

**Novità e preoccupazioni dei Compratori italiani Soci delle Sezioni ADACI della Lombardia/Liguria e del Piemonte, nel primo tradizionale appuntamento annuale: 28 maggio 2004 nella cornice della Villa La Valera di Arese (MI).**

Nei primi mesi del 2004 i Buyer hanno cambiato il budget come la camicia: ogni giorno. I mercati sono sotto Severa Sindrome Asiatica e le imprese sono preoccupate. È più che mai sentita la necessità di uno scambio di informazioni e di previsioni, di tenersi continuamente aggiornati. Il Buyer deve concentrare ogni energia in maniera esclusiva su ciò che è importante, costruendo intorno a sé un'efficiente rete, con un outsourcing esperto ed affidabile. Di questo, e di altri argomenti, parleranno i Buyer riuniti nel Workshop ADACI; una giornata di lavoro tra colleghi della medesima professione, cui sono invitati tutti i Buyer, anche e soprattutto coloro che non sono Soci ADACI: è un'occasione per conoscersi e per apprezzare le attività dell'Associazione. Chi interviene produce, e insieme riceve, le informazioni e le esperienze che vengono confrontate. Obiettivo primario è, infatti, di completare i quadri di riferimento per una corretta reimpostazione del budget dell'anno in corso.

## Gli argomenti salienti: Cina e Global Service

Si parlerà dei mercati emergenti. Si parlerà, quindi, di Cina. Due relatori (con profonda esperienza vissuta per anni a Pechino e in Oriente in posizioni di alta responsabilità) introdurranno alle regole del business ed alla comprensione delle convenzioni e dei linguaggi, a volte muti, che sono i passaggi obbligati negli incontri commerciali e fanno parte della cultura orientale della negoziazione.

Si parlerà della nuova contrattualistica che fornisce agli Approvvigionatori l'opportunità di acquisire Servizi Globali: il Gruppo Synergica, Socio e collaboratore di ADACI su diversi piani, è specialista e protagonista primario nel mercato di questa innovativa modalità, che assicura un outsourcing di servizi integrati alle Aziende.

Altri Soci ADACI affronteranno i diversi settori merceologici: dall'andamento preoccupante degli acciai, ai metalli non ferrosi, ai componenti elettrici ed elettronici, ai prodotti chimici industriali, alle materie plastiche ed ai servizi. Le relazioni saranno consegnate ad ogni partecipante, raccolte in un dossier contenente anche una ventina di tabelle, che riportano gli indici con l'andamento delle commodities di interesse più diffuso, rilevati dal gennaio 2003 all'aprile 2004. Vi sarà anche una relazione sui trasporti marittimi, sulla loro

evoluzione tecnologica e sul migliore utilizzo di tutte le facilities che essi oggi possono offrire.

## Un Gruppo Merceologico trasversale, quello dei Buyer Cina Oriented

Nel pomeriggio, dopo la colazione ed una passeggiata nel giardino della Villa, verranno formati i "Gruppi Merceologici" in funzione dei mercati che interessano i Compratori presenti al workshop, in relazione ai Settori: Meccanico, Componentistica, Chimico, Non Inventory e Servizi alle Aziende. In relazione all'argomento principe della giornata, si formerà un nuovo Gruppo trasversale, con i Buyer interessati alla Cina ed ai suoi problemi, grazie alla disponibilità del Relatore che risponderà volentieri a domande di approfondimento.

In conclusione della giornata, ogni Gruppo riassumerà i propri punti salienti e li comunicherà all'assemblea. L'insieme delle relazioni finali elaborate dai vari Gruppi saranno trasmesse ai partecipanti nei giorni successivi.

## Una nuova piattaforma di comunicazione dati, tra Soci e per i Soci.

Nella giornata sarà presentato il nuovo strumento telematico concesso in uso all'ADACI, con una personalizzazione esclusiva, dalla "itp-itradepiace Spa" di Brescia (grazie alla collaborazione del Socio M. Cavasassi). Si tratta di una piattaforma informatica che sarà accessibile ai soli Soci e che permetterà, in tempo reale e in modo sistematico e continuativo, la raccolta, la elaborazione e la consultazione delle previsioni di mercato introdotte dagli stessi Soci membri dei GAM. Si tratta, per ora, di un insieme di monitoraggi per indici, messi a punto dai Gruppi Analisi Mercato (GAM) per i settori della meccanica, della componentistica e della chimica. Il sistema, naturalmente, sarà progressivamente perfezionato ed ampliato, secondo la disponibilità e le aspettative dei Soci partecipanti.

*[Nel prossimo numero di Approvvigionare sarà data una più dettagliata illustrazione del sistema di monitoraggio degli andamenti dei prezzi. Per ogni ulteriore informazione su Workshop e GAM, rivolgersi alla Segreteria ADACI: indirizzi precisati sull'ultima pagina della rivista.]*

## Soci ADACI alla ribalta

Con le più vive congratulazioni da parte di tutti gli amici-colleghi dell'ADACI, siamo lieti di comunicare che al nostro Socio, impegnato Consigliere della Sezione Lombardia/Liguria,

### Marcello Abbate

è stato conferito l'attestato di "Facility Manager Award"

nella 1ª edizione del premio organizzato da Asso.Fama, Associazione Nazionale Facility Management, con la seguente motivazione:

*"Il Sig. Abbate ha saputo dimostrare di aver portato la sua struttura ad ottenere il raggiungimento di obiettivi di risparmio aziendale in più categorie e di aver sviluppato un sistema di SLA per la modalità di ricerca e selezione dei fornitori"*

La cerimonia di premiazione si è svolta il 19 marzo 2004 presso PadovaFiere, all'interno del salone SEP-Habitat Azienda.

*(nella foto, a sinistra: l'amico Abbate mentre riceve il premio)*



## Cina: cosa fare?

Le ultime riunioni dei GAM (Gruppi Analisi di Mercato) hanno dipinto una situazione generale che, per quanto attiene ai prezzi e alla reperibilità delle merci, può essere definita grave soltanto se ai vari ingredienti di valutazione si mescola una buona dose di ottimismo. Chi ascoltasse – anche soltanto origliando dalla topa della serratura – i lai degli approvvigionatori partecipanti ai GAM si sentirebbe autorizzato a pensare che la congiuntura sia di vacche orrendamente grasse, che le merci non si trovano e i prezzi salgono perché l'offerta – pur impegnata in sforzi sovrumani – arranca, ben distanziata, dietro una domanda schizzata via e in fuga con un ritmo da centometrista. Il petrolio minaccia di rincarare ancora; i prodotti siderurgici scarseggiano, stanno toccando quotazioni da amatore, mettono in crisi un po' tutti i settori manifatturieri; anche i metalli non ferrosi partecipano allegramente al festino; i budget sono saltati e vengono rivisti quasi quotidianamente; le prospettive non sono più nemmeno nere: latitano addirittura; e via lagnando. L'ascoltatore che ha vissuto gli anni 1973 e seguenti (economie americana ed europea in contemporanea e vivace espansione, esplosione di quella giapponese, inizio della fine della cuccagna del petrolio quasi regalato, eccetera) e credeva di averle viste tutte, raggrinzisce pensando "Ma, allora, quelle erano rose e fiori!". Continuando ad ascoltare, però, non sa cosa scegliere: deve mettere il cuore in pace come è saggio faccia chi d'improvviso si scopre rincretinito senza possibilità d'appello, oppure sperare di essere planato su un misterioso pianeta dove tutto va bene se tutto va alla rovescia? Sì, perché in questo quadro, finiti i lai sui rincari e sulla rarefazione di molti beni, prorompono con crescente prepotenza notizie di una economia europea, e non soltanto europea, con il fiato ancora troppo corto, di piccole e medie aziende in grave crisi e prossime alla chiusura (se già non hanno provveduto), di investimenti che non si fanno in settori dove ce ne sarebbe gran bisogno e di una lunga collana di mestizie, che sembrano non dar poi tutti i torti a chi definisce l'attuale congiuntura come la peggior crisi economica dal secondo dopoguerra. E allora, dove sta il trucco? Semplice: è arrivata la Cina. Per la verità, la Cina è arrivata da un pezzo, soltanto che oggi ci accorgiamo che intende impietosamente far sul serio. Diventata il primo produttore mondiale di acciaio (220 milioni di tonnellate/anno), ha una gran fame di rottami, che rastrella ovunque senza badare a spese togliendoli alle acciaierie occidentali. Ma di acciaio non ne vende: lo consuma in famiglia. Similmente si comporta per le materie prime energetiche, di cui tanto abbisogna per produrre acciaio ed altro: sino a poco tempo fa vendeva petrolio; oggi lo compra, pur essendo il quinto o sesto produttore mondiale (ma con quasi 1,4 miliardi di abitanti e con un'economia in forte espansione, il greggio di casa basta appena per alimentare le lampade votive!). E la solfa può adattarsi ad una lunga filza di altre materie prime e prodotti di base. Questo sul versante della domanda. Su quello dell'offerta i partecipanti ai GAM non possono che rincarare la ben nota dose: rari sono i settori su cui la Cina non faccia spietata concorrenza all'Occidente. Se aggiungiamo che molte imprese occidentali corrono ad aprire unità produttive in Cina (manodopera a bassissimo costo, assenza di vincoli e di costi sociali e ambientali, e altro ancora), i conti tornano e tutto si spiega.

Come andrà a finire? I colleghi dei GAM non lo dicono, ma basta guardarli in faccia per capire che c'è poco da stare allegri: andrà ancor peggio. Facciamo, allora, qualche riflessione. Se gli occidentali continueranno a comprare

prodotti cinesi, prima o poi le loro aziende chiuderanno, la disoccupazione toccherà livelli da tregenda e i cinesi non avranno più a chi vendere. "Sciocchezze" ci dicono i soloni dall'alto della loro saggezza "la Cina rappresenta uno sconfinato mercato, e quando comincerà a consumare seriamente ci saranno gloria e buoni affari per tutti!". Sicuramente: c'è solo da vedere quanti di questi tutti saranno ancora in buona salute, imprenditorialmente parlando. Corre voce che già ora ci siano in Cina 80 milioni di "abbienti", e quindi già si vagheggia un mercato di 80 milioni di lavatrici, frigoriferi, televisori, auto, grattaschiena, eccetera. Innanzi tutto 80 milioni di individui costituiscono, poco più poco meno, una quindicina di milioni di famiglie, cosa che smagrisce enormemente l'ipotesi di domanda, diluendo altresì l'assorbimento di beni lungo l'arco di alcuni anni (cos'è successo dalle nostre parti negli anni '50/'60 del XX secolo?). Secondariamente: cosa significa "abbienti"? In un Paese dove il reddito annuo pro capite si conta in centinaia di dollari, sarà abbiente chi ne guadagna pochissime migliaia, cosa che – pur considerando che in Cina con un dollaro si acquista 3 o 4 volte di più che in occidente (per ora) – di certo non consente fette troppo larghe. Inoltre, per avvicinare il benessere di 1,4 miliardi di persone a quello degli occidentali, occorrerà prima riempire i loro portafogli, il che potrà avvenire soltanto premendo sull'acceleratore delle esportazioni. Poi, il graduale incremento della domanda interna di beni verrà, almeno inizialmente (anni, non giorni), soddisfatto dalla produzione nazionale. Infine, ci saranno le risorse per soddisfare una simile crescita di bisogni? Pensiamo soltanto a quanti milioni di tonnellate di legno occorrerebbero ogni anno se tutti i cinesi decidessero di adottare l'uso della carta igienica (non riciclabile!), o quanto grano se ogni cinese prendesse l'abitudine di mangiarsi una pizza al mese, o quanta altra roba varia se un cinese su cinque (e non uno su uno e mezzo come da noi!) "si facesse la macchina" (tacendo della conseguente crescita dell'inquinamento globale).

"Ragionamenti da massaia (con il massimo rispetto per le massaie, ovviamente!)" diranno i già citati soloni. Va bene. Ma – a parte il fatto che se non ci fossero le massaie a risolvere i quotidiani problemi di un'economia più reale di quella "reale" con il loro buon senso pratico, la loro capacità di scegliere, i loro piedi per terra, il loro saper fare i conti, probabilmente l'economia nazionale avrebbe già collassato da tempo – se i ragionamenti delle massaie non ci sconfineranno, vediamo di trovare celermente un'altra praticabile ed efficace via di uscita che ci sottragga al maglio cinese. Si sciala in dotti seminari e convegni, in autorevoli scritti, in sterili "libri dei sogni", in oziosi distinguo sul "cosa non si può fare" e sul "cosa non serve fare". Da tutto ciò possiamo anche trarre l'effimera sensazione di arricchirci sotto il profilo della conoscenza del problema. Ma quando, riappoggiati i piedi sul pavimento, buttiamo il tutto nella pentola del "cosa e come fare" e lo facciamo bollire, scoliamo un brodino scialbo e anemico di scarso o nullo potere nutritivo.

Il prossimo 28 maggio la Sezione Lombardia-Liguria terrà il primo Workshop 2004. Potrebbe essere una irripetibile occasione per dare anche noi un serio contributo ad affrontare questa congiuntura con qualche probabilità di successo. Non ci mancano, certamente, la maturità, il senso pratico, la conoscenza delle reali insidie per poter contribuire ad individuare la giusta angolazione da cui agguantare il drago per la coda.

## Revisione della **Norma UNI 10749** sulla gestione dei **materiali di manutenzione**

La Commissione Manutenzione dell'UNI ha recentemente completato la **revisione della norma UNI 10749** sulla **"Gestione dei materiali per la manutenzione"**.

In seno alla Commissione questa revisione è stata **coordinata dal nostro socio Gian Paolo Rovetto** che, come noto, è il **rappresentante dell'ADACI in questa Commissione Tecnica e nella Commissione Qualità**.

L'aggiornamento della norma è stato deciso per adeguare il suo contenuto all'evoluzione dello stato dell'arte sull'argomento (con particolare riguardo al passaggio dalla precedente serie delle UNI EN ISO 9000 alle attuali Vision 2000), anche al fine di poterla presentare quale contributo italiano ai lavori normativi europei nell'ambito del Comitato Tecnico CEN/TC 319 "Manutenzione", del quale l'Italia detiene la presidenza e la segreteria.

**La norma è strutturata in 6 parti**, in modo da consentire una rapida consultazione da parte dei lettori, in funzione degli argomenti cercati. Nella trattazione sono considerati vari fattori, la cui importanza relativa dipende dalla specificità aziendale. Non è, pertanto, possibile definire dei criteri di gestione che abbiano uguale valenza per tutti i contesti operativi; tuttavia, le indicazioni contenute costituiscono un indirizzo che permette ad ogni azienda, in funzione della propria scala di priorità, di definire autonomamente i propri criteri di gestione dei materiali per la manutenzione. Risulta inoltre evidente che, se si vuole attuare una corretta gestione dei materiali, in un'azienda dovrebbero operare in stretta collaborazione tutti coloro che sono responsabili di progettazione di impianti e macchinari, produzione/servizio, approvvigionamento, manutenzione, sistemi informativi ed organizzazione.

Occorre inoltre ricordare che una norma tecnica ha carattere "volontario", ossia può essere utilizzata da chi la ritiene utile, ma non è vincolante; quindi ogni azienda ha ampia facoltà di adattamento alla propria organizzazione dei principi di gestione che si trovano descritti nella norma (che - si tenga sempre presente - è frutto del contributo di esperienza di molte persone che operano nelle diverse funzioni aziendali succitate).

### 1 - Aspetti generali e problematiche organizzative

Illustrazione degli aspetti generali relativi alla gestione dei materiali per la manutenzione, con alcune esemplificazioni sulla collocazione della funzione "gestione del materiale tecnico" in un organigramma aziendale, nonché sui relativi possibili collegamenti con altre funzioni, al fine di orientare ad una scelta. Si prevede che una corretta gestione dei

materiali per la manutenzione debba tener conto almeno del contesto locale esterno all'azienda (*ndr*: fornitori disponibili), della scelta tecnologica, dei piani di produzione, delle politiche di manutenzione, delle scelte organizzative e dell'ambiente operativo.

### 2 - Criteri di classificazione, codificazione, unificazione e supporto

Indicazione dei criteri di classificazione, al fine di definire raggruppamenti omogenei di oggetti o entità e la loro gestione raggruppata e razionalizzata, per l'analisi dei gruppi stessi. I principali requisiti previsti per un sistema di classificazione sono: identificazione univoca ed inequivocabile della classe; che contenga in sé una descrizione sufficientemente precisa dell'oggetto o entità considerata; che consenta l'inserimento in modo univoco dell'oggetto o entità nella propria classe, alla quale si possono abbinare anche sottoclassi di livello più basso; che abbia capacità di ampliamento e adattabilità alla elaborazione elettronica.

### 3 - Criteri per la selezione dei materiali da gestire

Guida per la selezione dei materiali da gestire per la manutenzione di un bene, con indicazione dei fattori che la influenzano e delle responsabilità relative.

### 4 - Criteri di gestione operativa

Indicazioni sui criteri di gestione dei materiali per la manutenzione e sui metodi che possono essere utilizzati per la definizione dei parametri gestionali che contribuiscono a determinare la consistenza delle giacenze a magazzino.

### 5 - Criteri di acquisizione, controllo e collaudo

Guida per approvvigionare, controllare e collaudare le forniture di materiali per la manutenzione. Da applicare ogni volta che esiste l'esigenza di gestire ricambi e materiali per la manutenzione, nei casi in cui il magazzino si trovi fisicamente in azienda, ma anche quando tale magazzino sia ubicato all'esterno.

### 6 - Criteri amministrativi

Indicazioni su metodi e criteri utilizzabili per la determinazione dei valori unitari di carico, scarico e giacenza dei materiali a magazzino. Sono, inoltre, date indicazioni per individuare i costi che sono solitamente connessi alla disponibilità dei materiali.

6

### Origine e metamorfosi degli standard normativi, ovvero: Razzi e Cavalli

Lo Shuttle ha due razzi propulsori a combustibile solido, che sono stati costruiti da un'impresa ubicata nello Utah. I progettisti avrebbero voluto farli più larghi, ma dovettero tenere conto che i razzi dovevano essere trasportati in treno dalla fabbrica alla rampa di lancio e attraversare alcune gallerie lungo il percorso. I tunnel ferroviari sono poco più larghi di una carrozza ferroviaria.

La larghezza di una carrozza ferroviaria è determinata dalla distanza tra i binari, ossia dal cosiddetto "scartamento". Negli Stati Uniti lo scartamento ferroviario è di 4 piedi e 8,5 pollici, come in Inghilterra (N.B.: le prime ferrovie americane furono costruite dagli inglesi).

Le prime ferrovie inglesi furono costruite dalle stesse persone che costruivano le tramvie. Le prime carrozze tranviarie avevano la stessa larghezza delle carrozze a cavalli. Le carrozze a cavalli avevano la stessa larghezza dei solchi presenti nelle vecchie strade inglesi (altrimenti si sarebbero danneggiate). Le prime strade inglesi furono realizzate dai romani, i quali le percorrevano con i loro carri da guerra.

I carri da guerra romani avevano la larghezza necessaria per tenere il culo di due cavalli.

In conclusione:

- la larghezza dei razzi dello Shuttle è stata determinata oltre 2000 anni prima;
- ha un reale fondamento la voce che alcune specifiche tecniche sono fatte "a culo".

*N.d.R.: Già sospettavamo che il c... avesse una parte di primo piano in molte situazioni umane, mai più che su di esso potessero poggiare anche i severi ed oggettivi criteri di misurazione della scienza e della tecnica!*

# Attenzione ai Contratti ingannevoli

La pubblicità ingannevole è spesso all'origine di truffe per utenti e per aziende. Ogni anno giungono all'Autorità Antitrust circa 1000 segnalazioni per messaggi commerciali ingannevoli, diffusi attraverso mezzi di comunicazione, il 40% delle quali segnala truffe a danno degli utenti. Di qui è nata la decisione di pubblicare un decalogo che sintetizza le regole base per non incorrere in truffe.

## 1. Occhio alla lettera

Valutare con attenzione il testo del messaggio e controllare anche i più piccoli caratteri di stampa: a volte informazioni rilevanti sono riportate solo in modo marginale.

## 2. Il prezzo è giusto?

Verificare sempre che il prezzo indicato sia comprensivo di oneri e spese accessorie (IVA, tasse, spese di consegna, ecc.).

## 3. Missione impossibile?

Diffidare dei messaggi che promettono risultati miracolosi (ad esempio prodotti innovativi o attività particolarmente difficili a prezzi ultraconcorrenziali).

## 4. Riflettere e firmare

Non si deve mai sottoscrivere alcun modulo senza avere letto prima tutte le condizioni. Alcune offerte possono nascondere l'esistenza di un vero e proprio contratto (ad es. le pubblicazioni di informazioni aziendali su Internet).

## 5. Non solo slogan

Fare attenzione alla completezza del messaggio ed assumere tutte le informazioni necessarie. Controllare sempre l'effettiva convenienza delle operazioni promozionali (sconti, liquidazioni, numero effettivo dei pezzi disponibili, tariffe).

## 6. Attenzione alle forme sicure di investimento

Ricordarsi che non esistono forme sicure di investimento e di risparmio.

## 7. Quanto mi costa?

Verificare le condizioni delle proposte di finanziamento, sia per acquisti che per prestiti e mutui (tassi d'interesse, TAN, TAEG, periodo di validità).

## 8. È solo finzione?

Fare attenzione alla pubblicità "travestita": a volte, in contesti dall'apparente natura informativa o di intrattenimento (stampa, TV) possono nascondersi forme di pubblicità occulta.

## 9. Attenzione ai pericoli

Se il prodotto è pericoloso la pubblicità deve dirlo: occorre leggere sempre con attenzione le avvertenze inserite nella pubblicità e nella confezione del prodotto.

## 10. Tutelare i minori

La pubblicità deve sempre considerare e rispettare la tutela fisica e psichica dei minori: alcune promozioni, non ingannevoli per gli adulti, possono invece indurre in bambini e adolescenti una pericolosa travisazione della realtà.

A tale fine e per dare maggiore incisività alla tutela nei confronti dell'ingannevolezza dei messaggi pubblicitari, è stato realizzato un nuovo procedimento per presentare ricorsi davanti all'Antitrust, autorità che vigila sui comportamenti che possono impedire la concorrenza e sulla correttezza dei messaggi pubblicitari.

Il regolamento n. 284 dell'11 luglio 2003 "Norme sulle procedure istruttorie dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato in materia di pubblicità ingannevole e comparativa" detta le procedure per le comunicazioni al Garante Antitrust. Il nuovo procedimento sostituisce integralmente il precedente DPR del 10 ottobre 1996 n. 627. Secondo il regolamento sono legittimati a promuovere il ricorso: concorrenti, consumatori, associazioni e organizzazioni di consumatori, ministro delle attività produttive e ogni altra pubblica amministrazione.

La domanda deve contenere: l'identificazione del richiedente, l'identificazione del messaggio pubblicitario oggetto della richiesta, l'indicazione di possibili profili di ingannevolezza della pubblicità o di illiceità della pubblicità comparativa e l'indicazione degli elementi di legittimazione alla richiesta.

Gli elementi idonei a consentire l'identificazione del messaggio pubblicitario oggetto della richiesta sono:

- 1) copia, anche fotostatica, del messaggio, se la pubblicità è stata diffusa a mezzo stampa o stampati in genere, con le indicazioni necessarie alla individuazione del mezzo, del luogo e della data di diffusione;
- 2) copia delle pagine del sito Internet nel quale la pubblicità è stata diffusa, nonché indicazione dell'indirizzo del sito, del giorno e dell'ora di diffusione;
- 3) resoconto dettagliato della chiamata telefonica ricevuta, se la pubblicità è stata diffusa attraverso il telefono, con indicazione, ove possibile, del luogo, del giorno e dell'ora della chiamata, nonché del numero telefonico che è stato chiamato;
- 4) riproduzione fotografica del messaggio con indicazione del luogo e della data del rilevamento, se la pubblicità è stata diffusa mediante affissione;
- 5) indicazione dell'emittente, della zona di emissione, del giorno e dell'ora della diffusione, se la pubblicità è stata diffusa per radio o per televisione;
- 6) indicazione dell'esercizio o catena di esercizi commerciali in cui avviene la diffusione, se la pubblicità è diffusa presso uno o più punti di vendita;
- 7) indicazioni idonee a consentire l'individuazione di almeno un esercizio in cui il prodotto è posto in vendita, se la pubblicità è diffusa esclusivamente attraverso le confezioni del prodotto.

L'Antitrust può intervenire d'urgenza con un provvedimento immediato di sospensione della pubblicità.

Gian Paolo Rovetto è  
Presidente del Collegio dei Proviviri di ADACI  
(e.mail: sportello.qualità@apito.it)

7

### Fede e commercio

"Nel 1526 ÷ 31 i monaci di Troyes scomunicarono formalmente i bruchi che infestavano i raccolti, ma aggiunsero che l'interdetto sarebbe stato efficace soltanto in quelle terre nelle quali i contadini avevano pagato le decime alla Chiesa." (Will Durant - *Storia della civiltà - Un nuovo mondo* - Edizioni Araba fenice)

## Come coniugare efficacemente IT e Business Process

La grande azienda francese **INEO**, grazie alla consulenza e ai servizi **MEGA**, ha saputo sfruttare l'implementazione di strumenti informatici in un'occasione per riorganizzare e ottimizzare i processi di business aziendali.  
Intervista a Carlo di Vittorio, Consulting Director MEGA.



L'allineamento dei sistemi informativi agli obiettivi strategici è oggi un problema in primo piano tra i bisogni delle aziende, in particolare nelle realtà complesse come quelle che operano a livello internazionale, per le quali la mancanza di coerenza all'interno della catena del valore ha impatti decisivi direttamente sul business.

In tale scenario, **MEGA International** è valutata dagli analisti del Gartner Group tra le prime aziende al mondo specializzate in tecniche e metodologie di analisi e modellazione, con un volume di affari di oltre **17 milioni di euro**, circa **160 dipendenti** e oltre **700 clienti** che utilizzano più di **23.000 licenze**. In Italia, rispetto ai competitor, è l'unica presente con sede sul territorio, a garanzia degli standard qualitativi del servizio.

MEGA, fornitore globale di soluzioni con un'offerta completa di metodologie e strumenti informatici, si indirizza in particolare a team di analisti di business e di sviluppatori IT che hanno la necessità di ottimizzare l'efficienza organizzativa dell'impresa, collegando i processi di business a uno sviluppo armonizzato dell'informatica a supporto, in una visione coerente dei processi in evoluzione e del loro impatto sui sistemi informativi.

I servizi di consulenza infatti mirano a supportare le aziende nel fare incontrare due elementi essenziali delle loro organizzazioni: i requisiti di business e le tecnologie che aiutano a soddisfarli. Il progetto INEO, importante realtà francese che opera nel campo della distribuzione e installazione di materiale elettrico e sistemi di comunicazione, rappresenta una case history significativa. Ma qual è la vision alla base del metodo MEGA? Quali i suoi vantaggi? E soprattutto, perché rivolgersi a un'organizzazione che opera secondo un approccio estremamente efficace ma, almeno inizialmente, decisamente impegnativo?

Ne parliamo con Carlo di Vittorio, Consulting Director MEGA.

**MEGA si propone al mercato con un approccio che tende a privilegiare l'analisi e l'ottimizzazione dei processi aziendali. Che cosa significa questo dal punto di vista operativo?**

Per diversi anni le aziende hanno cercato di coniugare efficacemente IT e Business Process, ma si è trattato quasi sempre del classico dialogo tra sordi, dove i sistemi informativi imponevano una serie di vincoli più o meno ristretti.

Oggi, fortunatamente, le cose stanno cambiando. Da un lato, infatti, la tecnologia è maggiormente in grado di supportare gli obiettivi del business; dall'altro, ed è forse l'aspetto più importante dal punto di vista culturale, la crescente competitività costringe a migliorare i processi di business, ponendo al centro di questi il cliente. Avere un buon prodotto, in sostanza, non è più sufficiente, è invece necessario differenziarsi sul piano dei servizi puntando decisamente sulla *customer satisfaction*.

Tutto ciò ha un impatto decisivo anche sull'approccio MEGA. Il profondo cambiamento del business rappresenta infatti una grande opportunità non solo per migliorare gli

strumenti dell'IT, ma anche per reinventare o ottimizzare i processi organizzativi. Ed ecco il "metodo" MEGA: solo dopo aver letto, interpretato ed infine ripensato il processo organizzativo delle aziende con cui lavoriamo, decidiamo con il cliente come implementare i processi informatici sottostanti, quali pacchetti applicativi scegliere, come personalizzarli, quali componenti applicative e quali interfacce sviluppare. In una parola, insomma, quale tecnologia adottare. In questa ottica il Business Modeling e l'Enterprise Architecture, cioè la rappresentazione del modello dell'azienda, che contiene tanto i processi organizzativi quanto quelli informatici, è un supporto indispensabile per il raggiungimento di un vero allineamento tra IT e business, perché garantisce una uniformità di linguaggio tra le due aree e permette di valutare gli impatti delle evoluzioni organizzative sull'informatica e quello delle innovazioni tecnologiche sull'organizzazione.

Questo approccio, tuttavia, offre eccellenti vantaggi non solo sotto il profilo operativo, ma anche in termini di ritorno dell'investimento. Mentre la semplice ottimizzazione delle tecnologie informatiche incide sul budget dei sistemi informatici, il miglioramento di un processo operativo incide anche sul fatturato e sui margini di redditività dell'intera azienda.

### In che modo?

L'ottimizzazione di ogni singolo processo operativo ha effetti a cascata, in misura variabile, su tutte le altre funzioni e processi aziendali. Infatti, una volta definito su misura il modello e le metriche di riferimento, il nostro metodo è applicabile indistintamente a qualsiasi funzione aziendale come, ad esempio, a tutte le aziende facenti capo a un gruppo.

Un esempio pratico. Supponiamo di dover intervenire presso un cliente che ci abbia segnalato la necessità di ottimizzare la propria area acquisti. Naturalmente esistono modelli di riferimento che rappresentano, per così dire, le "best practices" di questa funzione, e MEGA li conosce perfettamente. Ciò che però differenzia il nostro modus operandi sta nel fatto che questo non prevede l'applicazione forzata e indiscriminata di tali modelli, ma piuttosto il loro utilizzo come punto di riferimento per definire, insieme al cliente, le effettive modalità con cui la sua azienda funziona in rapporto al suo modello di business e, in seconda battuta, i nuovi modelli e funzioni ottimizzati in base agli obiettivi che il cliente stesso si propone. Tramite i tool MEGA viene disegnato il modello che fotografa il funzionamento dell'azienda: la struttura organizzativa, la struttura dei processi ed il loro dettaglio operativo, la mappa dei sistemi informativi a supporto. A partire da questa fotografia avviene la rilevazione dei requisiti dei sistemi applicativi a sostegno dei processi e la rilevazione dei servizi che il S.I. fornisce attualmente.

La *gap-analysis* tra requisiti e servizi permette di comprendere la qualità del sistema attuale e di studiare e pianificare il miglioramento:

- eliminazione delle ridondanze funzionali (applicazioni che forniscono gli stessi servizi, replicazione delle basi di dati);

- rilevazione delle aree non automatizzate dai S.I.;
- progettazione tramite il formalismo UML di nuovi sistemi applicativi a copertura dei requisiti rilevati;
- definizione delle specifiche funzionali e tecniche da fornire agli sviluppatori, sia interni che esterni all'azienda.

È quindi la consulenza nella modellazione, la definizione e l'ottimizzazione dei processi, delle strutture organizzative e dei S.I., a rappresentare il forte valore aggiunto di MEGA, che si traduce in ultima analisi anche in una generale crescita culturale delle risorse interne.

Certo esistono anche altri approcci.

### **E qual è la differenza?**

Di fatto non risolvono lo storico problema della separazione e diversità di linguaggio fra IT e Business. È tipico, ad esempio, che di fronte alla necessità di ottimizzare una determinata funzione aziendale, l'analista di processi e l'analista informatico lavorino parallelamente ma, di fatto, separatamente: così mentre il primo cerca di definire attività, esigenze e servizi (ovvero funzionalità) informatici di cui quella determinata funzione necessita, il secondo definisce le specifiche del sistema informativo secondo modelli puramente tecnici che non ne tengono affatto conto, o ne tengono conto solo parzialmente.

Il risultato è un sistema che non risponde ai requisiti dei processi di business. Il metodo MEGA, al contrario, proprio perché basa la definizione delle specifiche dei nuovi sistemi sulla preventiva individuazione e definizione del modello di business, risulta efficacissimo nell'evitare questa pericolosa separazione. Che comporta notevoli rischi.

### **Li può spiegare?**

MEGA è ben consapevole di proporre un approccio particolarmente impegnativo, che a volte non è semplice da trasmettere ad un cliente – il quale magari si rivolge alla nostra struttura per ottenere un intervento limitato alla “semplice” progettazione di uno strumento informatico – il concetto che tutto passa, detto in parole povere, da un'accurata definizione di com'è e come funziona oggi la sua azienda e di come funzionerà invece domani. L'azienda può non avere la forza di affrontare una revisione – che può anche essere piuttosto profonda – delle proprie procedure e funzioni, e finisce per scegliere il software gestionale più affine alle esigenze del momento, cercando di adattarlo alla propria realtà operativa e funzionale. I potenziali pericoli sono due. Da un lato, lo strumento informatico può rivelarsi inefficace perché il modello di business dell'azienda differisce eccessivamente o non è compatibile con quello sotteso al software: dall'altro, si rischia di ottenere, come unico risultato, quello di informatizzare e automatizzare le inefficienze dei processi aziendali. Due eventualità che il nostro modo di operare esclude a priori.

**Lei ha sottolineato come l'attività di analisi e consulenza rappresenti, al di là dei tool di modellazione, il vero valore aggiunto dell'offerta MEGA: in che misura questo viene percepito dai clienti? E soprattutto,**

### **quanto sono disposti a impegnarsi in una profonda revisione?**

Nella misura in cui comprendono che MEGA non offre una semplice consulenza organizzativa. Il mercato è estremamente affollato da realtà che propongono questo tipo di servizio, ma quello che ci distingue, ancora una volta, è l'approccio. Il nostro obiettivo, in sostanza, sta nella definizione del modello di funzionamento dell'azienda, nella rilevazione dei requisiti per l'allineamento dei sistemi informativi al modello di business, e nella pianificazione e progettazione di questa attività di allineamento e sviluppo dell'IT aziendale. In questa ottica, da un lato i nostri tool di modellazione offrono la possibilità di trasferire rapidamente le metodologie MEGA alle risorse interne dell'azienda, dall'altro questo trasferimento consente all'azienda, una volta terminato il nostro compito, di continuare ad operare da sola con le stesse metodologie, estendendole ed applicandole secondo l'opportunità.

### **Qualche esempio?**

Uno dei più interessanti e recenti in ordine di tempo è appunto la collaborazione con il gruppo INEO. L'obiettivo del progetto era rappresentato dallo sviluppo di un tool informatico di e-procurement per la gestione degli acquisti via Web, inserito però all'interno di un più generale piano di miglioramento e ottimizzazione della funzione acquisti dell'azienda. INEO percepiva infatti la spiccata esigenza di migliorare la propria capacità di operare sul mercato, soprattutto tramite una maggiore rapidità e flessibilità, cosa che inevitabilmente comporta l'automazione di determinate attività.

Il nostro contributo all'interno di questo progetto è consistito innanzitutto nella realizzazione di una completa mappatura dei processi coinvolti nella funzione acquisti, definendo in questo modo una base di partenza essenziale all'individuazione dei requisiti e delle funzionalità richieste ad un'applicazione di e-procurement. Sulla scorta di questa mappatura, siamo quindi passati alla stesura di appositi documenti con le specifiche e i componenti applicativi da implementare all'interno del tool, documenti che sono poi stati trasferiti agli sviluppatori cui era affidato il compito di realizzare materialmente l'applicativo. L'applicazione di questo metodo ha garantito una precisa oggettivazione di procedure, esigenze e funzionalità, la loro definizione in termini chiari e non equivoci e una altrettanto chiara trasmissione delle stesse alle risorse IT, che hanno infatti realizzato il sistema applicativo richiesto rapidamente e in modo perfettamente conforme alle specifiche.

In altri casi, l'analisi dei processi può essere finalizzata alla implementazione o personalizzazione di strumenti informatici già esistenti sul mercato: è il caso, ad esempio, della nostra collaborazione con Aeroport de Paris, la società incaricata della gestione di tutte le infrastrutture aeroportuali francesi. Il progetto, incentrato sull'implementazione del Modulo Acquisti di SAP, ha comportato lo sviluppo di un help in linea SAP che a partire dalla transazione corrente ne fornisce il contesto attraverso la descrizione del processo e delle procedure operative che automatizza.

# Informazioni finanziarie in prospettiva

*Se si vuol accertare la situazione finanziaria di un fornitore è bene adottare un metodo di valutazione che la prenda in esame da diverse angolazioni.*

Mai come in questi ultimi anni si è data importanza alla disciplina contabile, prendendola sotto attenta osservazione. Se a questo si aggiunge la stagnazione economica mondiale, la vacillante confidenza degli investitori, gli aumentati costi del capitale e la ristrettezza delle linee di credito, si finisce in un circolo vizioso. Considerate tali difficili circostanze, tocca alla responsabilità del supply management di ogni azienda di verificare nel modo più appropriato le condizioni finanziarie della propria base di rifornimento, così da mitigare ogni rischio superfluo nella conduzione degli affari.

Questo articolo si ripropone d'individuare le capacità finanziarie di base che il responsabile di approvvigionamento dovrebbe possedere, di spiegare come un opportuno metodo possa entrare a far parte della strategia del supply management, e di descrivere un esempio di modello per l'analisi finanziaria in grado di ridurre notevolmente il livello di rischio finanziario per il complesso dei rifornimenti.

## Fornitori da considerare

L'affrontare una radicale analisi finanziaria richiede tempo, impegno e costi, e quindi risulta fondamentale che l'analisi venga realizzata in modo efficiente. Quanto più importante è strategicamente il prodotto, quanto più elevata è la cifra d'affari annuale col relativo fornitore, quanto più preoccupante è l'eventuale insolvenza di quest'ultimo, e quanto più lungo è il periodo concordato per il contratto, tanto più si rende indispensabile l'analisi finanziaria del fornitore.

Un'analisi finanziaria dovrebbe essere prevista non soltanto per i fornitori nuovi, ma anche per quelli attuali, periodicamente, specialmente per i fornitori chiave.

## Scopo dell'analisi

Il modello di analisi finanziaria illustrato in questo articolo considera quattro aree importanti di efficienza finanziaria di un fornitore: la remunerazione del capitale, la crescita, la capacità finanziaria e l'efficacia gestionale. La **rimunerazione** è accertabile grazie a parametri come il margine di profitto e l'utile prima degli interessi, delle tasse, della svalutazione, e degli ammortamenti (earnings before interest, tax, depreciation, and amortization: EBITDA): cioè evidenzia se il fornitore sta generando profitto o sta accusando perdite. La **crescita** contempla dati come l'incremento delle vendite per verificare se l'entità del business va espandendosi o va contraendosi. La **capacità finanziaria** comprende inputs come il tasso attuale (current rate) e l'interesse temporale degli utili (times interest earned: TIE), per indicare il grado di solvibilità dell'azienda. E per finire, l'**efficacia gestionale** è evidenziata dalla remunerazione del circolante (return on assets: ROA), dal return on equity (ROE), e dal reddito per impiegato (revenue per employee: R/E), a dimostrazione di quanto il management stia effettivamente usando le risorse aziendali. (Per maggiori informazioni consultate il sito [www.ism.ws](http://www.ism.ws)). Per accertare lo stato finanziario di un'azienda, il metodo di valutazione deve considerare i singoli problemi da tutte le possibili angolazioni. Il responsabile degli approvvigionamenti dovrebbe avvertire un campanello d'allarme se uno dei parametri risulta eccellente a spese di un altro; per esempio la crescita a spese della stabilità finanziaria.

Il fornitore ideale dovrebbe mostrare un sostanziale equilibrio tra remunerazione, crescita, capacità finanziaria ed efficacia gestionale.

## Parametri della matrice di valutazione

Una matrice di valutazione si traduce in uno strumento utile se i dati grezzi e gli indici finanziari risultano ben sistemati tra loro in una prospettiva di business. La scelta dei parametri può cambiare in funzione dello scopo del progetto e dovrebbe venir decisa in base a disponibilità dei dati, caratteristiche del settore merceologico relativo ed idoneità dei parametri stessi.

Anzitutto, è importante che i dati scelti siano disponibili ed emessi da una fonte attendibile, come il bilancio annuale del fornitore o le certificazioni di enti riconosciuti.

Seconda avvertenza: gli indicatori siano pertinenti per il settore scelto; per esempio, un indice di crescita basato su cinque anni può rivelare informazioni insufficienti per un'azienda giovane con attività di informatica, mentre dati anno per anno possono risultare più pratici.

Terza raccomandazione: quali che siano i parametri o gli indici scelti, essi devono avere rilevanza per ciò che si giudica importante e che rappresenta valore per voi. Gli elementi da prendere in considerazione devono essere i più utili e tali da fornire risultati che servano al vostro scopo.

## Costruzione della matrice di valutazione

Una volta scelti i parametri, la matrice di valutazione può essere costruita. Essa risulta particolarmente efficace se viene applicata ad un gruppo di fornitori. Lo scopo primario che guida la costruzione di una matrice di valutazione è quello di:

- raffrontare la situazione finanziaria di un fornitore con quella di altri;
- rendere l'informazione finanziaria di un fornitore paragonabile con gli standard del settore merceologico;
- stabilire seri criteri di misurazione per valutare il livello di rischio finanziario del fornitore.

Le tabelle qui riprodotte sono parte di un esempio di matrice di valutazione costruita per un'analisi finanziaria richiesta per otto fornitori, per i quali si sono individuati parametri relativi a remunerazione del capitale, crescita, capacità finanziaria ed efficienza gestionale, di comune accordo con gli stessi; si sono ricercati anche valori medi del settore industriale, che sono stati inseriti nell'analisi per renderla più comprensiva e completa.

Come si può vedere nelle tabelle 1 e 3, l'ultima riga mostra i dati finanziari relativi all'azienda stessa responsabile del rifornimento. Anche se ciò è opzionale, risulta talvolta più facile capire i dati dei fornitori se questi vengono paragonati a quelli della propria azienda.

## Criteri di punteggio e classificazione dei fornitori

Dopo aver introdotto i dati raccolti, i fornitori vengono valutati e classificati in base ai criteri di punteggio indicati nella tabella 2. Scopo primario dei criteri di punteggio è l'individuare i fornitori che soddisfano le esigenze finanziarie aziendali. È importante che questi criteri non siano influenzati per convenire ad un particolare fornitore. Per tale ragione è bene che vengano confrontati con i valori standard del settore industriale in modo semplice ed efficace.

In considerazione dei criteri di punteggio è stata compilata, nella tabella 3, la classificazione dell'analisi finanziaria. Gli otto fornitori sono riportati in ordine decrescente: il punteggio più elevato, quello del fornitore A, indica l'azienda finanziariamente più stabile. Inoltre, l'analisi mostra i risultati per ciascuna delle quattro aree di valutazione ed evidenzia i punti di debolezza di ciascun fornitore. Per esempio, per

questo specifico gruppo di fornitori, la remunerazione del capitale e l'efficienza gestionale rivelano la maggior preoccupazione.

**Applicazione dei risultati**

Se lo scopo di una matrice di valutazione è quello di accertare la situazione finanziaria di uno specifico fornitore (magari persino di un fornitore chiave per l'azienda), l'esigenza primaria è certamente quella d'individuare l'area di debolezza finanziaria e cercare di capire quali possono essere le conseguenze di tale debolezza per la vostra azienda. Il rischio evidenziato dovrebbe venir reso noto al fornitore sotto forma scritta, con una forte raccomandazione ad impostare sollecitamente piani di miglioramento per la soluzione dei problemi relativi. Per esempio, se un fornitore denota significativa debolezza nella capacità finanziaria, il responsabile di approvvigionamento dovrebbe contattarlo

ed esaminare con lui come aumentare il capitale circolante. Un'altra utile applicazione della matrice di valutazione può essere quella di usarla come un'esigenza di minimo livello per il processo aziendale di qualificazione dei fornitori. Può anche essere usata come strumento di selezione per la trattativa in caso di valutazione a breve termine di più potenziali fornitori.

Esercitarsi nell'analisi finanziaria è una misura preventiva per un ente di approvvigionamento, non particolarmente costosa. Infatti, il responsabile del rifornimento deve poter avere una sufficiente visione di tutti i rischi connessi con la propria catena d'acquisto, compresi anche quelli finanziari.

[ articolo di **Taro Matsumoto** - Responsabile dei contratti presso la **SBC Communications Inc.** - Austin, Texas (USA) tratto da "Inside Supply Management (ISM) gennaio 2003" traduzione a cura di **Filippo De Ferrari** ]

**Tabella 1 - Efficacia Gestionale**

Fornitore	ROA (annuale)			ROA (quinquennale)			R/E (annuale)		
	Impresa	Media Settore (MS)	Delta	Impresa	Media Settore (MS)	Delta	Impresa	Media Settore (MS)	Delta
A	13,56	7,07	6,49	22,56	14,56	8,00	649,957	140,277	506,680
B	(43,32)	7,07	(50,39)	(77,83)	14,56	(92,39)	240,030	140,277	99,753
C	(78,71)	7,07	(85,88)	(48,24)	14,56	(62,80)	156,010	140,277	15,733
D	(29,05)	7,07	(28,12)	(84,70)	14,56	(99,26)	235,941	140,277	95,664
E	(10,76)	7,07	(17,83)	(0,04)	14,56	(14,60)	225,713	140,277	85,436
F	(42,52)	7,07	(49,59)	(18,41)	14,56	(32,97)	168,174	140,277	27,897
G	non pervenuto	7,07	non accertabile	non pervenuto	14,56	non accertabile	non pervenuto	140,277	non accertabile
H	(1,76)	7,07	(8,83)	non pervenuto	14,56	non accertabile	63,132	140,277	77,145
Azienda	(25,07)	(0,07)	(25,00)	(68,53)	(0,80)		955,998	256,133	699,865

11

**Tabella 2 - Criteri di punteggio**

Entità di valutazione:	1 punto	1 punto	1 punto	1 punto	1 punto	Totale punti
Rimunerazione	EBITD (1 anno) > 0	EBITD (1 anno) > MS	EBITD (5 anni) > 0	EBITD (5 anni) > MS		4
Crescita	Vendite (1 anno) > 0	Vendite (1 anno) > MS	Vendite (5 anni) > 0	Vendite (5 anni) > MS	Reddito > 100 M\$	5
Capacità Finanziaria	Tasso quick (QR) > 1	QR > MS	Tasso attuale (CR) > 0	CR > MS		4
Efficacia Gestionale	ROA (1 anno) > 0	ROA (1 anno) > MS	ROA (5 anni) > 0	ROA (5 anni) > MS	R/E > MS	5
					<b>Totale</b>	<b>18</b>

**Tabella 3 - Classificazione riassuntiva dell' analisi finanziaria**

Fornitore	Rimunerazione	Crescita	Capacità Finanziaria	Efficienza Gestionale	Totale	%
A	4	3	4	5	16	89
E	1	5	2	1	9	50
D	0	3	4	1	8	44
F	0	5	1	1	7	39
B	0	3	2	1	6	33
H	1	2	1	0	4	22
C	0	2	0	1	3	17
G (*)	0	2	0	0	2	11
Azienda Approvvigionatrice	0	5	0	1	6	33

(\*) Solo poche informazioni sono disponibili, trattandosi di azienda gestita familiarmente.  
 N. B.: Tutte le posizioni uguali od inferiori a 1 sono da tenere sotto particolare controllo.

# La creazione di Valore nelle Relazioni

(Terzo contributo nell'esame del nuovo ruolo della funzione acquisti nell'impresa moderna, dopo "La gestione del processo d'acquisto" e "Tipologie dei servizi d'acquisto", pubblicati sui numeri 10 e 11 della rivista.)

Non molto tempo fa, ho avuto occasione di assistere, quale osservatore esterno, ad un corso outdoor per i manager di una nota società sulla "Leadership nei rapporti".

I corsi "outdoor" sono particolarmente apprezzati perché, oltre che a svolgersi all'aperto, abbinano ai tradizionali canoni della formazione un sano ed apprezzato aspetto ludico; in altre parole, integrano le tradizionali giornate d'aula con applicazioni pratiche, tramite giochi e sfide singole o di gruppo, su quanto illustrato dal docente.

In quella particolare occasione, ci trovavamo in un gradevole e simpatico agriturismo toscano ed il tema affrontato dal docente era "Come gestire la leadership nelle relazioni contrattuali".

Al fine di dare una dimostrazione pratica, allineò i partecipanti sui due lati di una corda stesa per terra, di modo che ognuno avesse di fronte un collega; quando tutti furono in posizione, il docente chiese che ciascuno convincesse chi aveva di fronte (la controparte), con qualsiasi mezzo a disposizione, a passare dal proprio lato della corda.

Dopo pochi attimi di riflessione sulla migliore strategia da adottare, ogni coppia si scatenò in scontri fisici, che andavano dall'applicazione di mosse di Judo allo strattone violento "per trascinare l'avversario" dalla propria parte e quindi raggiungere l'obiettivo fissato. Solo i componenti di una coppia, guardatisi negli occhi senza proferire parola, si scambiarono autonomamente la posizione; in pratica collaborarono per "portare il partner" verso il proprio obiettivo e quindi "vincere entrambi". Tutto questo in pochi attimi, mentre la maggior parte dei partecipanti stava ancora dibattendosi più o meno violentemente.

La sera, a cena, chiesi ai due manager "scambisti" quale fosse la loro funzione in azienda: l'uno era responsabile del personale e l'altro degli acquisti. Rivolsi, poi, la stessa domanda anche ai due più focosi contendenti visti all'opera, apprendendo che uno era direttore commerciale e l'altro direttore amministrativo.

Un caso? Probabilmente sì, ma era casuale anche il fatto che coloro che aveva faticato meno avessero ottenuto di più? Credo di no! Ogni rapporto non deve più essere vissuto come una contrapposizione d'obiettivi contrastanti, ma piuttosto come un incontro di opportunità e di valori reciproci.

Il processo di **creazione del valore** è diverso se orientato al rapporto, piuttosto che alla transazione o al semplice scambio. Se, nei tradizionali modelli d'acquisto, il valore del bene è dato dal processo di produzione, nel caso del rapporto il valore non è prodotto solo nella fabbrica, ma è creato anche attraverso le interazioni con il fornitore.

L'attenzione non deve essere focalizzata solo sul prodotto, ma anche sui processi di creazione del valore a nostro favore o di ciò che, come tale, viene da noi percepito.

In una pura transazione d'acquisto, il fornitore è ancora considerato un antagonista, che cerca di persuaderci a scegliere un'opzione a lui particolarmente favorevole; invece, nel rapporto, il fornitore può essere visto come una risorsa con la quale cooperare per creare valore per entrambi.

Nei casi in cui esiste un numero limitato di fornitori e/o avvengono interazioni continue con essi, è relativamente facile adottare un approccio ispirato al rapporto - come accade in molti mercati industriali e di servizio -; invece, quando ci si rivolge ad un tipo di fornitura caratterizzato da innumerevoli fornitori, il contatto diretto è giocoforza limitato,

l'approccio ispirato al rapporto appare meno evidente, anche se può rivelarsi comunque redditizio e possibile. L'approccio ispirato al rapporto appare meno fattibile e si tende ad affidarsi allo sviluppo di strumenti di information technology ed ai media interattivi che, per loro natura, non possono che codificare richieste, secondo schemi supposti standard, per velocizzare offerte e risposte presunte.

**Dal "Breviario del manager" di Giancarlo Cocco (ed. De Vecchi - Milano 1991)**

«Tempo fa un reparto di artiglieria leggera dell'esercito di Sua Maestà britannica dette una dimostrazione delle sue capacità ad alcuni importanti personaggi stranieri. Gli ospiti rimasero impressionati dalla velocità e dalla precisione dei serventi. Un partecipante alla dimostrazione, dichiarando tutto il suo interesse, chiese quale fosse il compito del soldato.

- È il numero sei - rispose in forma sibillina l'aiutante di campo cui era stata posta la domanda.

- Ho visto che è il sesto, ma perché se ne sta lì impalato? - incalzò il partecipante alla delegazione.

- È il suo compito. Il numero sei deve rimanere sull'attenti durante tutta la manovra -

- Ma allora perché non lasciate solo cinque soldati ad ogni pezzo? - Nessuno seppe dare la risposta. Dopo lunghe ricerche negli archivi militari e nei vecchi manuali di addestramento si scoprì quale era il suo compito. Il soldato numero sei, un tempo, era quello che badava ai cavalli.»

Quanti *soldati numero sei* troviamo nelle relazioni affidate unicamente alle prestazioni sempre più performanti dei sistemi informatici e nelle risposte codificate dei sempre più anonimi call center?

Soprattutto, quanto incide il *soldato numero sei* sul costo totale della fornitura, vista la sua inutilità?

## Valore del rapporto per il fornitore

Un servizio o prodotto di scarsa qualità crea costi superflui anche al fornitore.

Come mostrato nello schema di Gronroos della pagina successiva, noi riconosciamo al fornitore un prezzo al netto degli sconti e delle condizioni di pagamento.

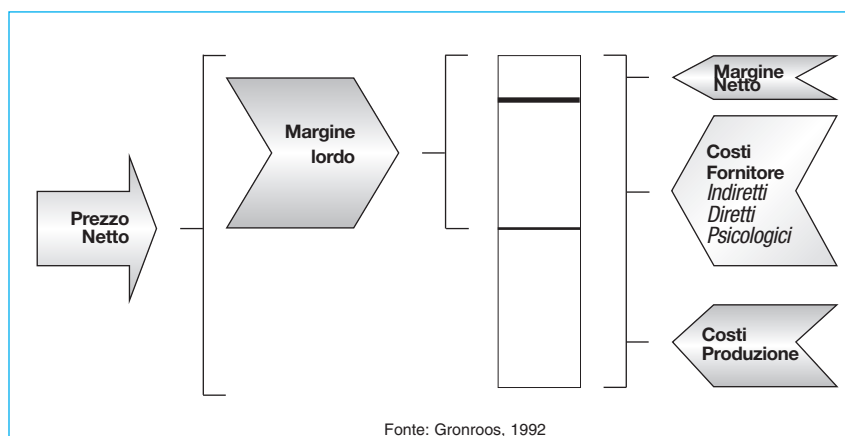
In termini semplici, secondo il sistema di contabilità adottato dalla maggior parte delle aziende, il risultato economico è dato dalla differenza fra il *prezzo netto* ed il *costo di produzione*; però questo è vero solo nel caso di rapporti a breve termine, cioè concentrati sul prodotto ed orientati alla transazione.

La realtà è ben diversa se noi utilizziamo lo stesso approccio nei rapporti a lungo termine, poiché i costi di produzione del fornitore, illustrati nella parte bassa della figura, sono immaginari. Il vero costo sopportato dal fornitore è molto più alto; per valutare il costo reale necessario al mantenimento del rapporto nel tempo, occorre aggiungere tutti gli altri costi dovuti per come veniamo serviti.

Essi possono essere suddivisi in tre categorie:

### Costi indiretti

Occorre rimediare agli errori, gestire i reclami, esaminare i problemi, rispondere alle telefonate ed alle e-mail. Quanto più tali esigenze sono frequenti e irrisolte, tanto più si hanno carichi di lavoro supplementari e quindi costi superflui.



Fonte: Gronroos, 1992

a rivedere il proprio approccio per migliorare i propri profitti.

Un buon servizio – ed è anche a quello cui dobbiamo mirare in una trattativa seria e professionale – rende due volte, al fornitore come a noi, come risulta evidente da quanto precisato nella tabella seguente.

Il fornitore può fissare prezzi superiori a quelli di mercato e nel contempo godere di una riduzione di costi extra del rapporto a suo carico.

Dal canto suo, il buyer evita spese notevoli per la ricerca di un nuovo fornitore ed i costi di avviamento legati ad un nuovo rapporto; ciò, ovviamente, non significa che non si debbano verificare fonti alternative,

**Costi diretti**

Sono causati, per esempio, dai sistemi di consegna e di fatturazione o dai servizi tecnici di supporto e dall'addestramento interno del personale.

Più i sistemi sono complessi od inefficienti o non sono appropriati gli strumenti e le attrezzature, più aumenteranno i costi.

**Costi psicologici**

Sono difficili da quantificare, ma non per questo meno pesanti; lo spirito aziendale, la motivazione delle persone, la condivisione degli obiettivi e delle strategie, se disattesi, hanno conseguenze economiche pesanti.

Tutti questi costi sono superflui e derivano dalla cattiva gestione od organizzazione dell'azienda fornitrice. Inoltre, non è facile individuare tali tipi di spese, attribuibili al fatto che l'azienda non si prende buona cura dei propri clienti. Se gli inconvenienti persistono dovremmo interrogarci seriamente sulla convenienza di continuare un rapporto nel tempo; l'erosione dei margini dovuti a fattori che sfuggono al controllo dell'azienda fornitrice lascia solo due alternative: a) il fornitore interviene drasticamente per migliorare la situazione: noi, quali clienti, percepiamo il cambiamento e quindi il valore del rapporto che continua; b) oppure, la situazione permane, rendendo probabile un ulteriore peggioramento nella qualità del prodotto o del servizio fornito, come ultimo tentativo del fornitore per contrastare la riduzione dei margini: in tal caso, per noi clienti, non vi è più valore e sicurezza del rapporto.

Ogni nostra percezione del valore del rapporto deve essere discussa e mediata con il fornitore per creare valore per entrambi, per conseguire i rispettivi obiettivi insieme.

**Un rapporto eccellente rende due volte per entrambe le parti.**

Un fornitore che non cerca costantemente di creare valore nel rapporto, è destinato, alla fine, a causare problemi e costi superflui per sé e per il proprio cliente. Appare, perciò, utile considerare in ogni negoziazione o valutazione d'offerta anche questo aspetto, ponendolo allo stesso livello di quello economico.

Inoltre, è dimostrato che in genere sono i sistemi di fornitura inefficienti ed inaffidabili a sfociare in procedure complicate, problemi per la qualità e lamenti da parte degli utenti.

Pertanto, contribuire a migliorare il valore del rapporto si rivela spesso una strategia vincente, che aiuta ed induce il fornitore

anche solo per curiosità o per conferma che il nostro fornitore si mantenga aggiornato.

Inducendo il nostro fornitore a contribuire fattivamente alla creazione di valore nel rapporto, gli si dà l'opportunità, che è anche nostra in verità, di migliorare la sua offerta per tenerla al passo della concorrenza.

Valori conseguenti ad un servizio di qualità:

Fornitore	Cliente
1. opportunità di fissare prezzi superiori al prezzo di mercato	1. diminuzione dei costi per il mantenimento del rapporto
2. riduzione dei costi di produzione	2. risparmio spese ricerca nuovo fornitore

**Valore percepito nel rapporto con il fornitore**

1. *Valore aggiunto* che è costituito dai servizi complementari compresi nella fornitura e rapportati ai costi del rapporto nel tempo.

2. *Valore basale* che costituisce il nucleo originario del valore del rapporto ed è determinato dai benefici procurati dalla fornitura rispetto al prezzo pagato per la stessa.

Il valore aggiunto fa la differenza, anche in negativo.

Non è contraddittorio parlare di valore aggiunto negativo, se pensiamo a tecnologie complesse, a contatti irreperibili, a fatture poco chiare o a documentazione complicata.

Se tutto questo non è visto dal fornitore come valore di rapporto, ma come semplice ed inevitabile routine, allora l'effetto sulla nostra azienda è distruttivo e persino un valore basale ottimo viene coinvolto in una valutazione complessivamente negativa.

Il valore aggiunto è l'elemento che determina il valore percepito e che ci deve accompagnare costantemente nelle nostre valutazioni; spesso sia i fornitori che i buyer se ne dimenticano e si concentrano solo sui valori basali che consentono valutazioni economiche, ma non aiutano a capire "l'anima del fornitore".

Nella mia attività, ho avuto la fortuna di incontrare molti professionisti nell' "arte dell'acquisto", ma solo una volta, alla conclusione di una mia presentazione, mi è stata fatta questa domanda diretta:

**"QUAL È IL VALORE AGGIUNTO DELLA SUA OFFERTA RISPETTO AI SUOI CONCORRENTI?"**

Oggi, a distanza di tanti anni, con quel poco d'esperienza che mi accompagna, non risponderei come ho risposto allora; è una domanda che apparentemente non consente risposta, a meno che non si stabilisca a priori quale è il valore aggiunto condiviso dall'acquirente e dal fornitore.

Da allora ho spesso consigliato i miei clienti ad usare questa tattica nel valutare un fornitore: i risultati sono stati molto significativi, soprattutto nel caso di forniture di facile reperimento.

Ovviamente, anche noi dobbiamo porci la stessa domanda: cioè, quale valore aggiunto riteniamo prioritario e come misurarlo la qualità. Spetta, e conviene, al buyer definire gli elementi che creano valore nei rapporti con i fornitori e quindi approntare modelli che rappresentino il valore effettivo delle offerte del fornitore (Anderson, Narus, 1998).

### La redditività del rapporto con il fornitore

Se il valore percepito dal buyer non è buono, anche a fronte di un'offerta competitiva, occorre rivedere le basi del rapporto. Solo una "percezione positiva" incide fortemente sulla fedeltà e quindi sulla riduzione dei costi del rapporto, potenziando di conseguenza i profitti della nostra azienda. Il valore non è, dunque, l'unico fattore che incide sulla profittabilità della scelta dell'offerta e quindi del fornitore. Questo è uno dei motivi per cui l'analisi della redditività e del contributo ai profitti, dato dai fornitori e dai rapporti con i fornitori, è un obiettivo spesso dibattuto ed incerto per la Direzione Acquisti.

Il metodo di valutazione delle spese d'approvvigionamento, e della loro incidenza sul costo del prodotto finito o del servizio, risale all'era industriale, quando la produzione rappresentava il fattore critico. Nell'era post-industriale, invece, il collo di bottiglia è costituito dai clienti e dai dipendenti; conseguentemente, la redditività del fornitore scelto incide maggiormente, sia nel management strategico che in quello tattico.

Nello schema grafico successivo è riportato un esempio di modello di redditività del fornitore, mutuato dagli studi sulla "redditività dei rapporti" fatti da Storbacka, Strandvik e Gronroos nel 1994.

Questo modello potrebbe aiutare il buyer a capire i meccanismi che evidenziano i fornitori più o meno convenienti, al di là del puro esame prezzo/prestazione.

Un veloce esame del grafico mostra che la via per passare dal valore percepito dal buyer alla redditività del fornitore è composta da molti fattori; sono tutte aree da esplorare,

pianificare e gestire, se si vuole stabilire con ragionevole certezza l'incidenza della redditività del fornitore sui profitti della nostra azienda.

Alcuni fattori, come i *sacrifici percepiti*, i *vincoli*, i *costi del rapporto*, si possono misurare oggettivamente; mentre altri, come il *valore percepito*, la *soddisfazione*, la *solidità del rapporto*, sono valutabili solo qualitativamente.

Il modello rappresentato indica al buyer quattro passaggi fondamentali per la valutazione del fornitore:

#### 1. Dal valore alla soddisfazione

Indica il modo in cui la "qualità" dell'offerta è percepita rispetto al "sacrificio" per l'acquisizione di quanto proposto. Si è soddisfatti dell'approvvigionamento o della qualità di un fornitore a patto che il sacrificio che comporta - prezzo e costo del rapporto - non sia troppo alto. Il valore percepito determina la soddisfazione del buyer e tale soddisfazione incide su due fattori (indicati nel passaggio successivo del modello).

Il buyer soddisfatto si può sentire impegnato verso il fornitore; si creano dei *vincoli che possono essere sociali, ideologici, tecnologici, geografici, ecc.*, che legano il buyer al fornitore mediante una creazione di valori condivisi ed accettati.

#### 2. Dalla soddisfazione alla solidità del rapporto

L'esistenza di rapporti solidi influisce sul numero di soluzioni alternative cui il buyer può pensare, perché, probabilmente, prevederà un numero inferiore di incontri o di episodi critici.

#### 3. Dalla solidità alla durata del rapporto

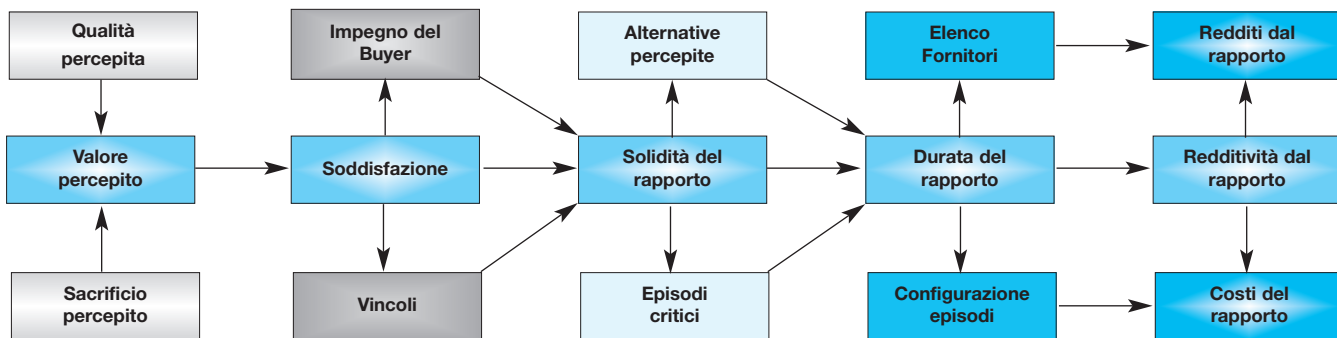
La solidità genera effetti diretti ed indiretti sulla durata del rapporto; il buyer non è indotto a cessare un rapporto che lo soddisfa ed il fornitore vede in quel cliente un partner consolidato, a cui dare tutta l'attenzione e la disponibilità, con il risultato di ridurre al minimo gli eventi percepiti come critici.

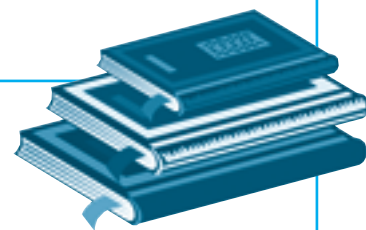
#### 4. Dalla durata alla redditività del rapporto

Il passaggio finale dimostra che la durata di un rapporto ha un effetto positivo sui profitti, perché si riducono i costi per la ricerca di alternative e di nuovi avviamenti e risulta probabile riuscire a fissare prezzi molto competitivi.

Walter Bagnato è Managing Partner di Agarthi sas (e.mail: walter.bagnato@agarthi-wb.it)

Nel prossimo numero: Le relazioni interfunzionali





**Marco Leonardo Sorgetti**

**Trasporto e spedizione delle merci**

a cura del Centro Estero Camere di Commercio Piemontesi

Il Sole24Ore – € 42,00

### UN MANUALE PRATICO E COMPLETO PER CHI GESTISCE SERVIZI DI TRASPORTO

Diamo il benvenuto ad un libro destinato agli operatori aziendali, al quale difficilmente si potrebbe trovare un sostituto.

Il mestiere di trasportare merci è uno dei più antichi del mondo ed è, attualmente, tra quelli nei quali più veloce e profondo si è prodotto il cambiamento di mentalità e di criteri gestionali. Il settore si è fortemente sviluppato nel versante tecnico dei mezzi, ma in più ha recepito e fatte proprie le nuove formidabili potenzialità della telematica, ha adottato le regole della logistica, si è evoluto nelle peculiarità del servizio prestato, ha indotto un mutamento nelle stesse classifiche delle tipologie dei servizi resi. Il manuale si presenta come *'Guida pratica per la gestione della spedizione e della consegna delle merci'*, ciò che esso è effettivamente. Non si tratta infatti di un dotto trattato di economia dei trasporti, ma, sempre in termini assolutamente rigorosi e completi, espone le principali problematiche del settore. Esso inizia, infatti, offrendo l'indispensabile base del quadro normativo al quale deve riferirsi l'operatore, mittente, vettore o destinatario che sia; prosegue spiegando in un prospetto aggiornato delle diverse modalità del servizio e delle diverse figure degli operatori del trasporto; tratta poi di spedizione e distribuzione; fornisce esempi e specimen dei documenti di trasporto opportunamente commentati. A differenza di numerosi suoi predecessori, questo manuale illustra le opportunità e gli svantaggi offerti dai differenti modelli di servizio, le responsabilità dei diversi soggetti coinvolti ed indica gli strumenti per valutare i costi. Lo completano un piccolo *'siglaro'* specialistico ed una ricca serie di documenti, quali ad esempio Convenzioni internazionali, Conferenze marittime, tabelle e testi di Regolamenti CEE.

Una menzione a parte merita il CD, annesso al libro e compreso nel prezzo: esso contiene una documentazione che costerebbe settimane di intenso lavoro raccogliere ed aggiornare: testi originali ed integrali delle principali Convenzioni internazionali sul Trasporto (terrestre, marittimo, ecc); studi e pubblicazioni di vari Organismi, come il Libro Bianco sui Trasporti della Commissione Europea, leggi nazionali e comunitarie; un Case Study; nove (dicansi 9) glossari tematici ufficiali specialistici (quali, ad esempio: trasporto intermodale, statistico, ferroviario, marittimo, ecc.) in quattro lingue (francese, inglese, tedesco, russo). Vi è riportato per intero il Codice Doganale Comunitario (del 1993) ed infine una ricca serie di documenti, modelli di trasporto e strumenti operativi di grande utilità per gli operatori del trasporto internazionale. L'integrazione tra libro e CD-ROM è facilitata dall'uso nel testo di un'apposita icona, che segnala al lettore gli argomenti approfonditi nel supporto digitale, e la possibilità di copiare i testi inseriti nel CD rende ancor più utile la raccolta. Insomma, uno strumento per apprendere e da consultare, indubbiamente utile a chi si occupa di acquisizione o di gestione di trasporto e di tutti i servizi ad esso connessi.

Su un solo punto ci permettiamo di aggiungere qualcosa a quanto detto dall'Autore, sull'origine del termine "logistica" (Introduzione, pag. XIX): che non procede semplicemente da "lògos" (parola) ma più precisamente da "loghistiké (techné)" , che significa, appunto, "(arte) di fare i conti" (Dizionario Garzanti della lingua italiana, voce 'logistica').

## curiosità

(a cura di Giuliano Marcenaro)

### Se non arriva il contrordine ...

Si racconta – ma non è nota la fonte – che l'imperatore di Germania e re di Prussia Guglielmo II (noto anche come Guglielmone), attraversando in un imprecisato giorno degli anni '10 del XX secolo (nel vivo della "belle époque") il parco di Berlino, vide che una panchina era presidiata da una guardia. Non ci badò più di tanto, ma ripassando per caso giorni dopo da quelle parti notò che accanto a quella panchina, e solo a quella in tutto il parco, vigilava una guardia. Incuriosito, volle conoscerne il perché e chiese al suo aiutante d'informarsi sul caso. Ministri, alti e meno alti funzionari di stato, addetti a questo e a quello, impiegati d'ordine e archivisti si diedero a rovistare tra montagne di carte (era l'imperatore che voleva sapere, diamine!), finché

un documento finito nel fondo di un archivio non svelò l'arcano. Il nonno di Guglielmo II – Guglielmo I, anch'egli re di Prussia e imperatore di Germania, vincitore di Napoleone III a Sedan nel 1870 – passeggiando, onusto d'anni e di gloria, una trentina d'anni prima nello stesso parco vide un operaio che stava tingeggiando di fresco quella panchina. «Metteteci una guardia – ordinò – che avverta la gente di non sedersi sino a quando non sarà asciutta la vernice». L'ordine fu subito eseguito, ma ci si dimenticò di dare il contrordine. E così, per oltre trent'anni, tutte le mattine una guardia andava a piantonare quella panchina. La storiella probabilmente non è vera. Tuttavia, molto bene si attaglia a certe cose che ancora oggi accadono in alcune aziende nostrane.

# Convocazione Assemblea Generale Ordinaria dei Soci ADACI - Anno 2004

L'Assemblea generale ordinaria dei Soci ADACI è indetta per

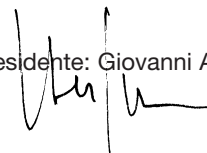
**Sabato 19 giugno 2004, alle ore 18.00**  
**presso il Centro Congressi Calamidoro - Via del Tiglio, 43 - Calcinaia (PI)**

con il seguente ordine del giorno:

1. Esposizione della relazione del Presidente sull'attività di ADACI.
2. Esposizione del Bilancio al 31.12.2003 e della relativa relazione del Collegio dei Revisori Contabili.
3. Approvazione del Bilancio al 31.12.2003 e relative relazioni.
4. Esposizione ed approvazione del Bilancio preventivo 2004.
5. Comunicazioni dell'Amministratore Unico su Adaci Formanagement S.r.l.
6. Varie ed eventuali.

La chiusura dei lavori è prevista entro le ore 20.00.

Il Presidente: Giovanni Atti



**N.B.:** Ricordiamo che la partecipazione all'Assemblea è riservata ai Soci in regola con il pagamento della quota associativa 2004 e che, secondo quanto prescrive l'art. 8 dello Statuto, ogni socio ha diritto ad un voto e può essere portatore di non più di 5 (cinque) deleghe di altri soci, purché anch'essi in regola con il pagamento della quota associativa 2004. Le eventuali deleghe devono essere espresse utilizzando il modello seguente:

Delego il Socio ADACI (\*) \_\_\_\_\_ a rappresentarmi

all'Assemblea Generale Ordinaria dei Soci convocata per il 19 giugno 2004 a Calcinaia (PI).

Nome e Cognome (\*) \_\_\_\_\_ Azienda (\*) \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

(\*) Si prega di scrivere in stampatello

16

Associazione  
Italiana   
di Management degli Approvvigionamenti  
(Anno di fondazione 1968)



**I.F.P.M.M.**  
International Federation  
of Purchasing  
and Materials Management

**FEDER  
MANAGEMENT**  
Federazione Italiana  
delle Associazioni di Management

## SOCIO FONDATORE DI:

- **ADACI fa parte della Consulta CNEL** (Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro) per il riconoscimento delle Associazioni delle Professioni non regolamentate.
- **Certifica** le professioni di **Approvvigionatore** e di **Gestore Materiali**
- **Valorizza** la funzione approvvigionamenti e gestione materiali nell'ambito aziendale, istituzionale, pubblico e scolastico.
- **Favorisce** la crescita culturale e professionale di quanti abbiano interesse a conoscere i processi di approvvigionamento e di gestione materiali, organizzando incontri, convegni e manifestazioni culturali.
- **Sostiene e diffonde il Codice di Etica** professionale del Buyer e sollecita la trasparenza delle condizioni negoziali, come premessa di ogni approccio verso l'ambiente esterno.
- **Stimola**, attraverso le attività tipiche della propria missione, la rivalutazione della professionalità dei propri Soci, favorendo la crescita delle loro capacità decisionali.
- **Promuove** scambi informativi e confronti di esperienze tra i Soci (che operano nei più svariati settori economici).
- **Mette a disposizione** di istituzioni locali, governative e statali le conoscenze proprie e dei propri associati, allo scopo di contribuire allo sviluppo armonico del tessuto socio-economico del Paese.
- **Collabora** con Università ed Istituti di formazione, nazionali ed esteri, allo scopo di aumentare le proprie basi di conoscenza e di favorire l'armonizzazione e la diffusione delle tecniche di materials management.
- **Svolge e promuove** studi e ricerche, con opera di informazione e divulgazione tecnico-scientifica, attraverso la pubblicazione di studi, monografie e riviste.

**Provvede**, tramite la propria Società di formazione (ADACI Formanagement S.r.l.), a progettare, organizzare ed effettuare corsi e seminari di formazione e di addestramento (approfondendo tutti gli aspetti delle discipline che governano il processo di approvvigionamento e di gestione materiali), nonché interventi organizzativi e formativi indirizzati alle specifiche esigenze delle singole aziende.

## SEDE NAZIONALE E DELLA SEZIONE LOMBARDIA-LIGURIA

Viale Ranzoni 17 - 20149 MILANO - Tel. 02.40072474 - Fax 02.40090246 - www.adaci.it - e-mail: [approvvigionare@adaci.it](mailto:approvvigionare@adaci.it)  
[sez.lombardia@adaci.it](mailto:sez.lombardia@adaci.it)

Approvvigionare