

Periodico d'informazione professionale e associativa

Approvvigionare



Triangolare di calcio benefico autunno 2007: Nazionale ADACI e O-TEAM di Flavio Oreglio

Sommario



Nessun obiettivo raggiunto è importante se non è punto di partenza per nuovi e più impegnativi traguardi.

in questo numero

Direttore responsabile:
Michele Anzivino

Hanno collaborato a questo numero:

Michele Anzivino (*ma*)
Claudio Invernizzi (*ci*)
Gabriele Degli Esposti (*gde*)
Giuliano Marcenaro (*gm*)
Paolo Pianigiani (*pp*)
Maurilio Sartor (*ms*)
Enrico Zingales (*ez*)

Editore e Sede Redazione: ADACI

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

Progetto grafico:
Michele Anzivino

Stampa:

Polibor sas
Via di Vittorio, 70
20026 - Novate Milanese (MI)

EDITORIALE

3 Una nuova veste grafica (*ma*)

INFORMAZIONI

3 Catalogo Formazione ADACI 2008
4 Outsourcing Day 2007

COMUNICAZIONI E CRONACHE

5 ADACI Iniziativa Calcio e Solidarietà (*ci, ms*)

TEMI PROFESSIONALI

6 Questione di costing (*gde*)
8 Legare la retribuzione alla performance (*ez*)
11 Euro Mediterraneo (*ez*)

INCONTRI PROFESSIONALI

12 Uno sguardo ai mercati nel 2008 (*gm*)

DIGRESSIONI

14 Per modo di dire (*pp*)
15 Letture e Curiosità (*gm*)
16 Serata conviviale al Garden Golf di Milano 3 dei Soci della Sezione Lombardia/Liguria

© È vietata la riproduzione anche parziale dei contenuti di questa pubblicazione senza l'autorizzazione scritta dell'Editore.

Una nuova veste grafica

Da tempo ci proponevamo di rinnovare la veste grafica della nostra rivista. Il successo dell'impaginazione doppia e colorata del quinto anniversario ci ha dato quel momento di discontinuità che ora ci spinge ad altre innovazioni. Nulla di sostanziale, solo un abbigliamento un po' più elegante, un piccolo "make up" che speriamo più moderno ed attrattivo.

Lo scopo è sempre lo stesso, comunicare meglio con i nostri lettori, offrire loro notizie e riflessioni, professionali ed associative, in modo più accattivante, invogliarli ed invitarli a partecipare ed a scambiare esperienze ed informazioni, condividere con piacere attività ed amicizie.

Poiché è una rivista dell'ADACI, i suoi contenuti hanno un campo naturalmente delimitato, non possono che rispecchiare gli interessi e le idee dei suoi Soci: di quelli, almeno, che si mettono in gioco e si adoperano per dare corpo alle finalità associative.

Così è nata e così, al di là dell'aspetto grafico più o meno gradevole, vive e vuol continuare questa rivista.

È per questo che, sentiamo il dovere di ricordare e ringraziare calorosamente tutte le persone che hanno contribuito e contribuiscono con la loro collaborazione alla redazione della rivista, assicurandone *gratuitamente* la regolare uscita. I loro nomi sono elencati nella colonna a margine, preceduti da quelli che costituiscono fin dall'origine il nucleo redazionale stabile. Ci auguriamo per il futuro che molti vogliano e possano passare dal secondo al primo elenco e che vi siano altre numerose "new entry". Da loro dipenderanno i contenuti, la vitalità e la durata della rivista.

Altrettanto vogliamo ringraziare tutti coloro che ci leggono e, in particolar modo, quelli che ci hanno scritto: per complimentarsi, ma anche per criticarci e darci suggerimenti. Siamo lieti per gli apprezzamenti, ma ancor più stimiamo coloro che ci vogliono e ci aiutano ad essere migliori.

Infine, *last but not least*, un enorme grazie al Consiglio della Sezione Lombardia/Liguria, che vuole, sostiene e finanzia la rivista.



Michele Anzivino

La redazione

Anzivino Michele
 Marcenaro Giuliano
 Zingales Enrico

I Collaboratori (dal 2002 al 2007)

Marcello Abbate
 Piero Accardi †
 Enrico Albano
 Walter Bagnato
 Marcella Berta Mauri
 Valentina Bosi
 Carmen Carulli
 Antonio Cesari
 Antonio A. de Cal
 Oronzo de Donno
 Filippo De Ferrari
 Gabriele Degli Esposti
 Carlo Di Gregorio
 Laura Di Liddo
 Carlo Di Vittorio
 Paolo Federici
 Francesca Ferrari
 Romeo Ferrini
 Francesco Festa
 Renato Giananti
 Luca Guzzabocca
 Alfred Hoffmann
 Claudio Invernizzi
 Giuseppe Lovecchio
 Renato Mafezzoni
 Paolo Marnoni
 Ettore Maschio
 Mario Massone
 Fulvio Masuero
 Paolo Pianigiani
 Daniele Prudenzano
 Gian Paolo Rovetto
 Maurizio Sartor
 Mauro Tuvo

Catalogo Formazione ADACI 2008: novità nella continuità



Il nuovo catalogo, in versione cartacea, è stato distribuito in allegato al primo numero della nuova rivista "BY innovation procurement" edita da "Enrico Rainero Et Partners" ed inviata gratuitamente a tutti i soci ADACI; inoltre, è disponibile in formato elettronico sul sito: www.adaci.it/AFM/Catalogo/CatalogoFormazione2008.pdf

Le proposte formative offerte dal catalogo ADACI 2008 si sviluppano per il 79% nel Nord Italia (63% a Milano, 16% tra Bologna, Padova e Torino) e per il 21% nel Centro Italia (17% a Roma, 4% a Firenze).

Le tematiche trattate (attraverso Corsi Base e di Principi Generali, Corsi Specialistici di approfondimento, Workshop collegiali) comprendono ogni aspetto degli Approvvigionamenti e della Supply Chain; inoltre, per oltre un quarto, sono nuove o aggiornate in modo innovativo. Ogni corso è progettato non solo per fornire specifiche conoscenze e testimonianze di esperienze, ma per tracciare un tratto del percorso da compiere per l'ottenimento della certificazione ADACI per ognuno dei profili professionali definiti.

Condensiamo in cifre l'ampio programma di formazione predisposto:

- 13 corsi base
 - 4 corsi di "principi generali"
 - 6 workshop
 - 67 corsi specialistici (per 168 edizioni complessive)
- I corsi specialistici si riferiscono ai profili professionali certificati come segue:
- 79% Responsabile Approvvigionamenti
 - 67% Approvvigionatore Senior
 - 60% Supply Chain Manager
 - 46% Facility Manager
 - 33% Gestore Materiali

L'organizzazione e la gestione della formazione è affidata alla società di servizi ADACI Formanagement srl (certificata DIN EN ISO 9001:2000 da TUV CERT), di cui ADACI è socio unico. Tale società fornisce anche consulenze e corsi in house, mirati e sviluppati secondo le specifiche esigenze delle aziende interessate.



Outsourcing Day 2007



LA PERDITA DEL CONTROLLO: COME PREVENIRLA

VALUTAZIONE PREVENTIVA E ANALISI DELLE ASPETTATIVE
GESTIONE DEL CONTRATTO DI OUTSOURCING E STRUMENTI DI CONTROLLO
GESTIONE DEL PERSONALE NEL RAPPORTO CLIENTE-OUTSOURCER

Con il patrocinio di



In collaborazione con



PARTNERS



L'Outsourcing Day 2007, organizzato dall'Osservatorio Nazionale ADACI - Outsourcing dei Servizi, è un momento di confronto aperto tra gli operatori della domanda e dell'offerta sul tema dell'outsourcing. Nel corso della mattinata verranno presentati i risultati della ricerca 2007 promossa da ADACI - Associazione Italiana di Management degli Approvvigionamenti - in collaborazione con A.T. Kearney. La ricerca ha evidenziato quale **principale elemento di freno** allo sviluppo dell'outsourcing il **timore della perdita di controllo**, da parte dell'azienda cliente, delle attività date in outsourcing. Gli studi condotti dall'Osservatorio ADACI hanno inoltre evidenziato la necessità,

all'interno del Sistema Italia, di sviluppare una normativa chiara e completa che disciplini i rapporti di outsourcing. La mancanza di una certezza nel diritto e nella disciplina giuslavoristica sono infatti ulteriori elementi che frenano lo sviluppo dell'outsourcing, ponendo, agli operatori della domanda, dubbi ed incertezze a monte dell'intero processo. La giornata, in un confronto aperto tra gli operatori della domanda e dell'offerta, intende aprire un dibattito sulla base delle esperienze concrete delle aziende, **indagando le misure e le azioni da queste adottate al fine di consentire un corretto svolgimento del rapporto cliente-outsourcer** nel corso degli anni.

Milano, 29 novembre 2007
c/o ASSOLOMBARDA
(auditorium) Via Pantano, 9

9:00 Registrazione partecipanti
Wellcome Coffee

9:30 - 10:40

INTRODUZIONE E SALUTO INIZIALE

Ing. Francesco Festa
Senior Vice President Purchasing & Supply
Management Alitalia - Presidente Nazionale ADACI

PRESENTAZIONE E COORDINAMENTO LAVORI

Ing. Piero Masera
Managing Director - AlixPartners
Osservatorio Nazionale ADACI - Outsourcing Servizi

PRESENTAZIONE DEI RISULTATI DELLA RICERCA 2007 ADACI-A.T. KEARNEY

Ing. Federico Mariscotti
Senior Manager - A.T. Kearney
Osservatorio Nazionale ADACI-Outsourcing Servizi

10:40 - 11:00 Coffee Break

11:00 - 12:30 I^a SESSIONE

Tavola rotonda su:

PERDITA DI CONTROLLO: TIMORI E CRITICITÀ

La tavola rotonda affronta le principali cause di perdita di controllo da parte delle aziende nei contratti di outsourcing, analizzandone le implicazioni nella gestione del contratto.

12:30 - 13:30 BUFFET

13:30 - 15:00 II^a SESSIONE

Tavola rotonda su:

PREVENIRE LA PERDITA DI CONTROLLO: BEST PRACTICE ED ESPERIENZE A CONFRONTO

La tavola rotonda mette a confronto le best practice e le esperienze nella strutturazione dei contratti di outsourcing, con particolare focalizzazione sugli aspetti di governance.

Introduzione ai lavori:

L'outsourcer e i fabbisogni dell'azienda cliente: analisi delle aspettative

Dott. Daniele Calciolari
Sourcing Group Manager - GlaxoSmithKline
Socio Certificato ADACI - CIPS
Osservatorio Nazionale ADACI-Outsourcing Servizi

15:00 - 15:30 Coffee Break

15:30 - 17:00 III^a SESSIONE

Tavola rotonda su:

LA GESTIONE DEL PERSONALE: UNA LEVA CHIAVE PER PREVENIRE LA PERDITA DI CONTROLLO

La tavola rotonda affronta il tema della gestione del personale nel rapporto cliente-outsourcer in tutte le fasi del percorso di outsourcing, dalla cessione dell'attività alla scadenza del contratto.

Introduzione ai lavori:

Strumenti giuridici e loro applicazione
Dott. Antonio Benaglio
Dottore di Ricerca, Dipartimento di Studi Giuridici
Università di Verona
Osservatorio Nazionale ADACI-Outsourcing Servizi

17:00 Chiusura Lavori - Cocktail

PARTECIPAZIONE GRATUITA

Per informazioni:
ADACI
Viale Ranzoni, 17
Milano
tel. 0240072474
informazioni@adaci.it
(Laura De Faveri)
www.adaci.it

ADACI Iniziativa Calcio e Solidarietà: un binomio vincente.

“Insieme ...si vince”: con due manifestazioni benefiche - un triangolare di calcio ed uno spettacolo comico - sono stati raccolti fondi per contribuire all’acquisto di un mezzo di pronto intervento per la Protezione Civile di Pozzuolo Martesana (Milano).



A cura di:
Claudio Invernizzi
Maurilio Sartor

Il 29 Settembre 2007 **ADACI Iniziativa Calcio** ha promosso ed organizzato, in collaborazione e con il patrocinio del **Comune di Pozzuolo Martesana (MI)**, due manifestazioni a scopo benefico: un triangolare di calcio ed uno spettacolo comico. Lo scopo è stato la raccolta di fondi a favore della Protezione Civile dello stesso Comune, per l’acquisto di un mezzo di pronto intervento necessario in caso di emergenze.

Come già in passato, ADACI Iniziativa Calcio è riuscita a coinvolgere nomi noti dello sport e dello spettacolo, tali da richiamare un folto numero di appassionati. La **Nazionale Italiana Ciclisti**, capitanata da **Claudio Chiappucci**, e una folta rappresentanza dell’**O-Team**, la squadra di calcio del cantautore e comico **Flavio Oreglio**, hanno risposto “alla chiamata” con straordinario entusiasmo: contagiandone le autorità locali e trasmettendolo al numeroso pubblico presente.

Il trofeo del triangolare di calcio, disputato nel pomeriggio, è stato conquistato da **O-Team** (con due vittorie sui tre incontri). La squadra di ADACI è giunta seconda, lasciando l’ultimo posto a quella dei Ciclisti. Gli “atleti” sono stati premiati dal Sindaco, dall’Assessore allo Sport e dal Presidente della Protezione Civile di Pozzuolo Martesana, cui sono stati devoluti gli incassi degli spettatori e le offerte degli sponsor locali (Camco srl, F.Ili Giupponi snc, Cosmel srl, Forever Events).

In serata, presso il Teatro di Trecella (una splendida struttura appena ammodernata in una frazione di Pozzuolo Martesana), la compagine di O-Team, con straordinaria disponibilità, è stata di nuovo protagonista offrendo il proprio spettacolo comico. Doppia esibizione vincente, dunque, per i comici: prima “con il fisico” sul terreno di gioco e poi “con la mente” sul palcoscenico. Con autori e presentatrice, hanno regalato uno spettacolo di altissimo divertimento, avvincendo gli spettatori per oltre due ore. A conclusione della serata Claudio Invernizzi, in rappresentanza di ADACI Iniziativa Calcio, ha ringraziato tutti i partecipanti per la buona riuscita della manifestazione, che alcuni presenti hanno così apprezzato da richiederne la replica con altre iniziative simili. Nei giorni successivi, la stessa Amministrazione Comunale di Pozzuolo Martesana ha formalmente ringraziato l’ADACI per l’ideazione e l’organizzazione della manifestazione, anche a nome della Protezione Civile destinataria dei fondi raccolti, augurandosi di poterne ripetere altre nel prossimo futuro.

La soddisfazione per il successo ottenuto ripaga ampiamente gli sforzi “messi in campo” dagli organizzatori di ADACI Iniziativa Calcio, che vi dedicano gratuitamente tempo e competenze e sono sempre pronti per nuovi eventi.

Perché al richiamo della solidarietà non lesinano mai forze e disponibilità. Anzi, le raddoppiano!

Sponsor di ADACI Iniziativa Calcio

Adaci Formanagement
Errea (sponsor tecnico)
Camco srl
F.Ili Giupponi
Cosmel srl
Bracchi spa
Boffetti Impianti
Cabine Europa
DP Software Consulting
Forever Events
GL Trasporti
IT Impianti termici
MDS Electronics
New Graf
Precision
TMC Service
Wittur



Patrocinio del Comune di Pozzuolo Martesana



O-TEAM di Flavio Oreglio



Nazionale Italiana Ciclisti



Nazionale ADACI e Nazionale Italiana Ciclisti

Appuntamento alla prossima primavera 2008 per nuovi tornei ed eventi benefici.

Questione di costing: rapidi pensieri sull'origine del cash flow.



Gabriele
Degli Esposti

Dov'è finita la passione? Quella sensazione che ti spinge al dire "l'ho fatto io, ho migliorato l'ottimo, l'ho semplificato, adesso è meglio, l'ho venduto, l'hanno pagato, ho guadagnato, ...con passione!".

Questo articolo è senza immagini, è una riflessione ed ognuno può immaginare a proprio modo, ma sono convinto che le immagini di tutti siano molto simili, vediamo perché.

È da qualche anno che ricevo pressanti forme pubblicitarie a proposito di sistemi e metodi innovativi per ridurre i costi aziendali. In questo campo ci sono strumenti finanziari, strumenti di gestione fornitori, strumenti di riorganizzazione aziendale, eccetera. Anche lo scrivente pratica il settore della consulenza per la riduzione costi a livello tecnologico e magari utilizza la medesima retorica di acronimi e "modi di dire" che paiono proporre soluzioni immediate e senza sforzo.

Questa riflessione è dovuta all'ascolto di alcuni colleghi durante la proposta di un corso di alta formazione. Ascoltandoli, mi sono ascoltato, ed ho avuto l'impressione di essere un vecchio trombone.

Ho cercato di tornare mentalmente alla radice della formazione del costo, giacché nelle letture dei vari testi, durante i convegni e nei corsi cui ho avuto modo di partecipare o di tenere come docente, manca "qualcosa". Ho sempre avuto l'impressione che questo qualcosa mi sfuggisse, un'impressione strana, che lascia un piccolo vuoto dentro. Questa sensazione mi è passata una sera al Museo della Ducati, qui a Bologna, dove la meccanica alloggiava in molte prestigiose aziende.

Premetto che da giovane avevo una Ducati desmodromica, spesso usata in orari notturni, sulla Bologna Raticosa o sulla Futa, per trepidanti "pieghe". Il relatore che stava introducendo il Museo a noi soci ADACI, disse una parola magica: **passione!** Passione per lavorare nel Museo, passione per la progettazione, per la meccanica, per la costruzione e, perché no, per due pieghe notturne. Passione per il rumore degli scarichi nel ritorno in scalata, per il ginocchio che sfiora l'asfalto, per il nastro adesivo sulle punte degli stivali, messo nel tentativo di evitare il calzolaio, cruccio di mia mamma.

Da quella sera al Museo Ducati la sensazione di "non comprensione" mi è svanita. Mi è tornato alla mente un

vecchio capo officina che mi ha insegnato il mestiere: ricordo di quando parlava con calore sul come si compone un ciclo. Parlava e si infervorava perché, in realtà, parlava della sua vita. Questa persona era qualcosa di più che un maestro, era una forma di appassionante libro da leggere, con storie di errori, di soluzioni, di miglioramenti fatti con creatività, ma soprattutto con tante ore di sacrifici, certo non pagati con le regole di un contratto nazionale di lavoro, ma tutto retto da una grande passione per la meccanica. Era una persona aggressiva, spaccona e divertente, che possedeva un linguaggio, una capacità di sintesi ed una comunicativa ineguagliabili.

È lì, negli anni della mia formazione, che l'artefice del Museo della Ducati mi ha fatto tornare con la memoria. Ed è lì dove torno inconsciamente quando tento un'azione di riduzione costi. Solo in un secondo momento penso ai numeri, al budget, al forecast, al booking, alle azioni sui fornitori ed alla preventivazione.

In realtà ci sono due metodi per comprimere i costi:

- **Metodo passivo:** si interviene a cose fatte, si tentano trattative, accorpamenti di simili, eccetera.

- **Metodo attivo:** si interviene dove si tirano le righe e si fanno i progetti. Il mio colonnello della Folgore era solito dirmi che il vizio viene dalla testa, ovvio che il costo nasce dal progetto. Interventi postumi sono di tipo passivo, rovesciate da fuori campo per evitare il fallo laterale. Ed è per questi motivi che torno sugli standard tecnici. Il magico libro di regole per semplificare, trasmettere e costruire una cultura: la cultura della riprogettazione economica, la cultura del saper fare con poco grandi cose.

Tra alcuni colleghi bolognesi, con i quali anni addietro ci si scambiava informazioni e piccoli segreti, avevamo composto un dossier, detto il *Vangelo*. Con le regole contenute nel *Vangelo* abbiamo progettato dalle prime righe, in modo sinergico tra progetto e produzione, recependo nel disegno meccanico ciò che era realmente fattibile in officina ed in montaggio. Quando questo è avvenuto, il prodotto ha centrato il target.

Tornare
alla radice
della
formazione
del costo.

Questione di costing: rapidi pensieri sull'origine del cash flow.

Negli ultimi anni ho avuto modo di lavorare in molte aziende dove si progetta e produce, dalle PMI alle multinazionali. In tutte queste aziende ho notato un aspetto significativo: mancano gli standard, manca la scuola aziendale, manca la passione per il prodotto agli alti livelli manageriali. Si parla per acronimi, si seguono metodologie, si fanno master ed il prodotto è quello di 10 anni prima e, nella sostanza, tale resta. Oggi l'azienda è un fatto manageriale, un fatto di budget, di controllo di gestione, di strumenti informatici, di analisi finanziarie.

Strano che gli utili, in tali condizioni, siano così risicati ed ancor più strano che le aziende assomiglino tutte a delle "no profit company".

Dov'è finita la passione? Quella sensazione che ti spinge al dire "l'ho fatto io, ho migliorato l'ottimo, l'ho semplificato, adesso è meglio, l'ho venduto, l'hanno pagato, ho guadagnato, ...con passione!". Secondo me l'utile aziendale si trova in queste poche parole, in un prodotto che si vende da solo perché "è meglio", ma anche perché è fatto con passione e possiede qualcosa di mitico.

E, da questa banale considerazione, mi è tornata alla mente la scuola Metodi e Tempi della Minganti S.p.A., dove si costruivano macchine utensili.

Perché, in tre anni, si metteva un diplomato dell'Aldini Valeriani in condizione di saper scrivere un ciclo di un basamento, di fare critica di disegno, di leggere una struttura metallografica al microscopio e di decidere come abbattere il rumore di una linea di torni, con una sola notte a disposizione prima del collaudo finale da parte del cliente? La risposta è semplice, una grande passione di tutti ed una forte competizione per battere i vecchi, battere i capi sul piano della cultura e dei risultati, applicando ciò che si era imparato a scuola, statistica, tecnologie, informatica, metodi di classificazione. Il tutto partendo da una base pratica d'officina. Insomma, una scuola dove si passava dall'officina all'ufficio transitando da un cronometro, perché il tempo resta la base del valore e della riduzione dei costi.

Ma vediamo qualche esempio pratico.

I due centesimi di concentricità.

Ora parlo di quello che leggo sui disegni meccanici. Una quota di 120 mm di interasse tra due fori per spina: tolleranza geometrica di concentricità: 0.02 mm. Altra quota per interasse di 500 mm per

medesimi fori per spina: tolleranza geometrica di concentricità sull'interasse dei fori 0.02 mm. Potrei andare avanti fino a 1.500 mm con la stessa tolleranza. Chi mette queste tolleranze produce un aumento dei costi e manca delle certezze di un buon meccanico, cioè produce disegni che sono una "questione di costing".

Altri esempi.

La rugosità 0.8 con un campo IT 7 su un diametro di 250 mm con un accoppiamento statico. Una rugosità 3 con un campo IT 6 su diametro di 60 mm per accoppiamento dinamico (per esempio una boccola). Una quota ripetuta due volte sul medesimo componente a disegno. Un disegno clonato con riproduzione automatica di tutti gli errori precedenti. Un 16NiCrMo3 bonificato. Un albero in 39nNiCrMo3 con molti salti di diametri, bonificato senza indicazioni di durezza. Nitrurazioni sparse su leghe ferrose senza alluminio.

Evito di annoiare il buyer con le soluzioni e le dissertazioni tecnologiche su quanto appena esposto, voglio solo trarne tre conclusioni.

1. Un progettista alle prime armi, senza gli standard tecnici da cui attingere regole e semplificazioni da mettere nei disegni, è un progettista insicuro, che stringerà le tolleranze "così non sbaglio" oppure "così ci stanno più attenti". Cioè chiedere 10 per ottenere 6 a costo 10.
2. Un progettista senior, senza standard tecnici aggiornati, resta a progettare nel passato con tempi di tecnologie arretrate, ma con costi anche troppo aggiornati. Di fatto manca il tempo per aggiornarsi, e poi a cosa serve? Abbiamo sempre fatto così!
3. Il fornitore da cui compriamo conto lavoro, in assenza di standard tecnici del committente, sarà un fornitore difficilmente sostituibile: produce oggetti formalmente a disegno, ma di fatto può prendere "vie brevi". In alternativa, avrà costi alti perché produce una qualità non necessaria. Posso anche immaginare un fornitore che, magari conoscendo bene il prodotto finale del cliente, produce la "qualità che serve" vendendola cara, perché diversamente esprime il disegno.

In fondo chi fa il buyer ne vede e ne sente tante, difficile vedere il fondo. La questione di costing è una questione di tutti?

Ma no dai, la facciamo fuori, tanto c'è l'Ufficio Acquisti!

Standard tecnici: magico libro di regole per semplificare, trasmettere e costruire una cultura.

Legare la retribuzione alla performance. Ma come?



Enrico Zingales

L'Università di Harvard ha dedicato un "forum" a questo argomento, ricevendone risposte non solo dagli USA. Ne riferiamo gli aspetti salienti e ne approfittiamo per dare uno sguardo in casa nostra, con particolare riferimento alle performances del Buyer in tempi di mercati burrascosi.

La domanda lanciata nel "forum" era: se la retribuzione è legata alla prestazione, essa deve riferirsi a quella passata, a quella attuale o a quella potenziale? Oppure al valore - passato, attuale o potenziale - che la prestazione rappresenta per l'Organizzazione? Che cosa ne pensate? Una retribuzione - si aggiungeva - spesso non è assolutamente legata alla prestazione attesa né al suo valore per l'Organizzazione per tre ragioni.

Innanzitutto frequentemente i piani retributivi sono discussi da consulenti esterni. Secondariamente molti modelli salariali si conformano ai livelli generalmente pagati per le posizioni equivalenti, indipendentemente dalle prestazioni. Infine il salario attuale spesso riflette la prestazione passata, non quella attuale né tanto meno quella attesa.

Il quesito ha ricevuto 98 risposte, durante il tempo di apertura del Forum, da Managers d'impresa, CEO, Consulenti, Executives, ciascuno dei quali ha fornito la propria soluzione o il proprio commento.

L'articolo originale, i 98 pareri nel loro testo integrale ed una sintesi del tutto sono disponibili, per chi voglia saperne di più, nel sito della Harvard Business School, Working Knowledge:

(<http://hbswk.hbs.edu/item/5703.html>)

Noi ci limiteremo a darvi conto della sintesi estraendo, tra i tanti autorevolissimi, alcuni pareri.

Quale retribuzione per quale prestazione?

«Talvolta ci dimentichiamo perché paghiamo la gente - risponde un partecipante al Forum - e non è solo per un lavoro ben fatto, o per un buon risultato raggiunto. Paghiamo i collaboratori per motivarli, paghiamo la

continuità del loro impegno, per fare in modo che i loro obiettivi coincidano con quelli della Società, perché lavorino sempre più sodo per noi, e non per i concorrenti, e perché spargano entusiasmo intorno a sé. Li paghiamo per procurarci un'assicurazione contro rischi futuri. Se non si ottiene questo, il denaro è sprecato».

Un Manager indiano afferma che il fine da raggiungere è di trattenere i collaboratori di talento, previa una univoca definizione delle prestazioni e del loro valore per l'Organizzazione. Ma - aggiunge - la retribuzione può anche non fare riferimento ad una performance, bensì alla posizione nei rispetti della concorrenza, o all'interno della Società: se non si è capaci di allevare dei talenti all'interno, allora si vanno a pagare compensi anomali all'esterno, e così facendo si perde ogni traccia del valore reale di una prestazione.

Chi ha risposto ha voluto in linea di massima privilegiare gli schemi che premiano le prestazioni, sia nel lungo che nel breve periodo, che inducono fedeltà all'Azienda, che sono il riconoscimento per necessità particolari dell'Organizzazione.

In generale sono considerati meritevoli i risultati di ordine finanziario e quelli che creano valore per gli azionisti. I premi alle prestazioni a lungo termine vengono criticati per la perdita di efficacia prodotta dal tempo.

Il Responsabile delle Risorse Umane della Timken in Cina si chiede: «I concorrenti cercano i nostri dipendenti per la loro competenza. Ma allora perché non ci diamo da fare per compensare adeguatamente, oltre alle loro prestazioni, anche quella competenza?»

Il System Engineer Global Services della IBM, India, conferma: «Salario e fedeltà sono strettamente legati, e quest'ultima è

Paghiamo i collaboratori per motivarli, paghiamo la continuità del loro impegno, per fare in modo che i loro obiettivi coincidano con quelli della Società, perché lavorino sempre più sodo per noi, e perché spargano entusiasmo intorno a sé.

Legare la retribuzione alla performance. Ma come?

sommamente importante. Le necessità particolari di un'Azienda che richiedono un premio possono essere rappresentate da periodi eccezionali di lavoro, cambiamenti nel business o simili».

Ma il CEO della statunitense Hi-Fi Scientific Sight & Sound (elettronica audio-video di alta gamma, intesa come full service) è di tutt'altro parere ed obietta: «Dopo molte prove e molti errori siamo arrivati ad un sistema di pagamento ogni due settimane: i progressi vengono valutati ogni quindici giorni in denaro contante, ed il premio viene versato immediatamente. Personalmente, come CEO, ho un bonus a fine anno, se facciamo utile. Vi sembra difficile? Con questo sistema ognuno è responsabile del proprio risultato. E le cifre parlano chiaro: le entrate sono salite al 125%, il cash flow si è ridotto dai 120 giorni fino a 20 e in qualche caso anche a meno. L'immediatezza e la trasparenza ripagano sempre».

Una Purchasing Assistant propone una soluzione più equilibrata e proiettata allo sviluppo societario, sostenendo che «un accurato sistema di misurazione e premio delle prestazioni è una chiave per generare un'atmosfera favorevole tra i dipendenti. Infatti, un sistema ben strutturato di retribuzioni comunica a tutti i lavoratori gli obiettivi della Società; se invece il programma delle retribuzioni è deludente può addirittura incentivare i dipendenti a lavorare contro gli obiettivi della Società».

Il legame prestazione/retribuzione genera anche effetti perversi, e le sue estreme conseguenze sono messe in luce dalla Managing Partner della Performance Partners Inc. di Edmonton, Alberta: «Noi vogliamo la condivisione della conoscenza, ma ne premiamo l'accaparramento».

Più sbrigativo, il Vice President della Boone Plumbing & Heating Supply Inc. di Ottawa sostiene che vi sono già abbastanza difficoltà nel far lavorare bene insieme diverse persone, per dover pensare anche a premiare le prestazioni individuali. «Credo maggiormente in un piano di profit-sharing nell'ambito del

quale tutti noi lavoriamo per un comune obiettivo, con un meccanismo grazie al quale si riconoscano degli extra alle prestazioni - individuali o di gruppo - emergenti e che abbiano raggiunto significativi risultati, i quali si siano riversati sui risultati globali della Società oppure abbiano contribuito a raggiungere gli obiettivi a lungo termine».

Il Buyer ha molti "Capi"

Uno degli aspetti che risaltano nel Forum, nel confronto con la realtà vissuta da molti tra noi, è che il destinatario finale della prestazione è normalmente unico: il "valore dell'Organizzazione", oppure l'insieme degli azionisti.

Alle nostre latitudini questi parametri sono sfumati o lontani. È normalmente l'AD - equivalente dell'americano CEO, Chief of Executive Office - che ha l'ultima parola in tema di retribuzioni. È questa figura quindi che diventa il destinatario finale della prestazione. Alcuni Managers hanno tra i loro alleati i clienti esterni: la "customer satisfaction" infatti è un argomento molto influente sulle decisioni dell'AD. Essa è misurata da molti aspetti, tutti riconducibili alla continuità di fatturato o, più genericamente, ai risultati globali dell'Azienda, come nel caso del Vice President della BPH Supply Inc. sopra riportato. Abbiamo poi i clienti interni, che sono talvolta destinatari primari della prestazione. Si tratta dei Colleghi delle altre funzioni aziendali, i Product Managers, la Distribuzione, la Produzione, e la loro risposta ed il loro consenso possono influenzare i giudizi dell'AD. I destinatari interni cambiano secondo la storia, la struttura, lo stile della Società, e nei diversi organigrammi - quelli reali - si possono individuare i percorsi lungo i quali fluiscono le informazioni tra i diversi Centri di Responsabilità aziendale. Il Cliente interno è naturalmente coinvolto nelle decisioni di una funzione, quando vi sia una condivisione di obiettivi o anche solo un clima aziendale collaborativo, o comunque quando la decisione da assumere presenti scelte capaci di

Un sistema ben strutturato di retribuzioni comunica a tutti i lavoratori gli obiettivi della Società.



Legare la retribuzione alla performance. Ma come?

portare un insieme di rischi/opportunità, all'interno dei quali collocare l'Azienda. Particolarmente sensibile diventa la situazione nel caso di servizi, quando il ricevitore della prestazione può condizionare il risultato con il proprio atteggiamento più o meno collaborante. Oppure quando il servizio acquistato viene usufruito dall'intera popolazione aziendale. Colui che può apprezzare e decidere di legare un comportamento a un premio, in sintesi, il "Capo", deve essere continuamente informato. È estremamente importante disporre di un efficace sistema di reporting verso chi può decidere i miglioramenti. Spesso un Buyer non ha un Capo unico: oltre a quello in organigramma, ne ha altri due o tre sparsi nell'Azienda: il Product Manager, il Finanziario, la parte Tecnica o la Ricerca e Sviluppo. Quando poi il Buyer arrivasse a rendere visibile la propria efficacia anche nelle reazioni dei Clienti, avrebbe vinto un terno al lotto. Infatti, la parola di stima o apprezzamento che viene dal mercato esterno è tra quelle di maggior valore.

Quella cosa chiamata Approvvigionamento

L'Approvvigionamento è un'area di risorse dell'attività aziendale, come la Finanza o il Personale. È fortemente influenzata da successi ed insuccessi delle altre funzioni manageriali. I suoi risultati migrano all'interno dell'Azienda e vanno a mostrarsi - nel bene e nel male - presso altre Funzioni.

L'efficacia dell'Approvvigionamento non si può misurare solo con percentuali sul fatturato, o sul delta di fatturato, o sul risparmiato (rispetto a che cosa?). Quando il mercato è "del compratore", allora tutti sembrano bravi, ma in realtà la componente di maggior peso è il saper ben gestire la forza contrattuale della Società.

Questo risultato può essere ottenuto da soli oppure da un lavoro di équipe, presentandosi al Fornitore affiancati da altre Funzioni societarie. In casi eccezionali, con il Buyer può anche intervenire l'AD in persona. Ma la sua

presenza non è esente da rischi per il contratto che si va a stipulare: il Grande Capo si occupa solo dei "major problems" e lascia aperte molte questioni che possono ribaltare l'esito finale delle condizioni. Quando invece il mercato è "del venditore" o, peggio, entra in crisi (siderurgia, chimica, derivati del petrolio) oppure viene globalmente investito da bufere o terremoti di vario tipo, allora le difficoltà e gli aumenti delle quotazioni vengono vissuti in termini negativi, anche se il bravissimo Buyer riesce a condurre con mano salda i contratti attraverso la tempesta ed a ridurre al massimo gli effetti negativi sui costi complessivi dei materiali. Talvolta il trucco consiste nel far partecipare le altre Funzioni aziendali - quelle capaci di giovare o danneggiare la carriera del Buyer - alle negoziazioni, mettendole nella posizione di "chi sceglie" o di "chi decide" sulle alternative d'acquisto: in realtà in molti casi i veri acquirenti sono proprio loro, ed il Buyer ne è il professionista di riferimento.

La prestazione del Responsabile di funzione, in generale, va giudicata su un continuum di circostanze. Quella del Buyer non fa eccezione: va valutata segnatamente in rapporto agli scontri di forza tra i mercati nei quali egli opera, anche mentre si produce: infatti, come in un "gioco di strategie", le scelte negoziali dipendono dal peso che egli attribuisce nei diversi momenti della trattativa alle condizioni probabili che incontrerà durante il suo sviluppo, o durante l'esecuzione di un contratto di medio-lungo termine.

Tra le qualità premianti - e da premiare - vi è la capacità di fornire in ogni momento all'Azienda una "assicurazione di competitività" permanente, pur nella realtà cambiante.

Come premiare? I mezzi per gratificare un manager sono molti ed estremamente personalizzabili. Quando?

Per essere efficace, il riconoscimento deve essere esplicitamente legato a performances, e non a date di calendario. In questo modo induce il manager a "lavorare sempre più sodo", come affermava un partecipante al Forum, ed a

Tra le qualità premianti - e da premiare - vi è la capacità di fornire in ogni momento all'Azienda una "assicurazione di competitività" permanente, pur nella realtà cambiante.

Legare la retribuzione alla performance. Ma come?

“spargere entusiasmo intorno a sé”.

Un aspetto al quale il Buyer non può rinunciare è quello di dotarsi di tutte le risorse necessarie per svolgere con successo il proprio ruolo. Una tra queste, frequentemente scarsa o sottovalutata, è il tempo, che deve invece essere messo in conto in ogni trattativa come elemento costituente. Ricordo lo stupore dei vertici della mia Società quando i prestigiosi Consulenti della Mc. Kinsey, in un

affollato seminario ai managers del Gruppo, affermarono con grande decisione che una delle risorse primarie per chi acquista è il tempo. Tempo per ricercare, raccogliere informazioni, per contrattare, testare, confrontare, per negoziare... Ma la mia Società era di quelle nelle quali dominava il principio “urgente è bello”.

Gli orientali insegnano, ed i Buyers di oggi possono imparare da loro.



Le 98 risposte al Forum dal titolo “How Should Pay Be Linked to Performance?” (cui fa riferimento l’articolo) sono state riassunte dal Professor James L. Heskett (Baker Foundation Professor at Graduate School of Business Administration, Harvard University) e sono pubblicate sul sito della Harvard Business School, Working Knowledge: <http://hbswk.hbs.edu/item/5703.html>

GAM – Gruppi Analisi Mercato

Le sessioni previste nell’anno 2007 termineranno con l’incontro del

GAM della Meccanica - venerdì 10 dicembre 2007

a **Milano**, presso la sede nazionale **ADACI** di Viale Ranzoni 17, dalle ore **14,30** alle **17** circa.

Tutti i Soci ADACI possono partecipare, **gratuitamente**, iscrivendosi preventivamente, inviando una comunicazione via e.mail alla Segreteria della Sezione Lombardia/Liguria (sez.lombardia@adaci.it)

EURO MEDITERRANEO

Dopo la Slovenia, altri due dei 27 Paesi dell’UE entrano nell’eurozona, che così tocca i 320 milioni di abitanti: dal 1° gennaio 2008, Cipro e Malta. Con vocazioni ben precise. Nell’Outsourcing.



Malta è già sede di alcuni call centers, ma si ritiene in pole-position per diventare la mèta favorita dei “nearshore contact centers”, parte del grande business dell’outsourcing. A suo vantaggio giocano l’inglese quale lingua nazionale e la diffusione dell’italiano, nonché l’alta frequentazione di cittadini britannici, che nell’isola si sentono a casa propria.

Gli italiani che vi si insediano, invece, persone fisiche o giuridiche, pare che siano generalmente in cerca di sistemazioni off-shore. Il Governo locale marcia deciso verso le liberalizzazioni rivolte ad attrarre aziende straniere, con incentivi finalizzati a facilitare l’ingresso di nuove attività. I suoi limiti sono, attualmente, il basso numero degli abitanti e delle strutture abitative.

Dall’altra parte del Mediterraneo, **Cipro**, bi-, anzi, pluri-lingue, soffre di qualche problema in più, ma è già una sperimentata sede di operazioni finanziarie di ogni tipo. Quest’isola, già al top del turismo internazionale, probabilmente cova la speranza di costituire un ponte con le importanti entità del commercio ellenico e, in pectore, con la Turchia e con tutto il mondo ad essa legato, sia che questa entri e sia - e forse a maggior ragione - qualora essa non entri nell’UE.



Fonti: <http://bbc.co.uk> - www.cbronline.com



Parità irreversibili rispetto a 1 euro:
0,4293 lire maltesi // 0,585274 lire cipriote

Uno sguardo ai mercati nel 2008



A cura di
Giuliano
Marcenaro

Relatori esterni

Domenico Delli Gatti
Ordinario di Economia
Politica Università Cattolica
di Milano



Wolfram Mrowetz
A.D. Alisei SIM S.p.A.

Ferdinando Vigorito
Euris

Sergio Curi
Confetra

Previsioni sui mercati: dal 2° Workshop 2007 della Sezione Lombardia/Liguria svolto il 28 settembre a Villa la Valera di Arese. La raccolta completa delle relazioni svolte dagli esperti intervenuti è stata data, com'è consuetudine, ai soli colleghi presenti all'evento.



Breve panoramica

Sino a settembre la crisi del mercato immobiliare non aveva avuto sull'economia **USA** quelle ripercussioni negative che molti temevano, al punto che si era arrivati a pensare ad una compensazione tra l'effetto negativo (crollo dei prezzi degli immobili) e quello positivo (andamento del mercato azionario). Il recente andamento parallelo dei prezzi azionari e immobiliari ha temporaneamente ridotto tale compensazione. Se si concretizzassero i timori di una fase cedente dei consumi, l'effetto sulla congiuntura americana potrebbe farsi pesante.

Il tasso di crescita dell'**Eurozona** ha subito un forte rallentamento nel corso del 2007, ma è diffusa l'impressione che la crescita di fondo sia sostenuta e vicina al potenziale. Prevale, infatti, la certezza che la ripresa europea potrebbe sempre contare sui mercati dei paesi emergenti, anche se gli USA dovessero fermarsi o entrare in recessione.

In **Italia** la crescita registrata nel 2006 ha trascinato nell'anno in corso un'eredità positiva, che è però stata dissipata dal rallentamento del primo trimestre e dal ritorno alla semirecessione nel secondo. Le proiezioni per l'anno prossimo non consentono particolari ottimismo. Preoccupa soprattutto la strutturale incapacità di crescere in un contesto internazionale caratterizzato da rischi di ripercussioni della crisi finanziaria.

Il **resto del mondo** sembra caratterizzato, anche nel 2008, dai buoni andamenti evidenziati nell'anno in corso. Le previsioni per il 2007 tracciate a settembre indicavano infatti i seguenti tassi percentuali di crescita: Giappone +2,4, Brasile +4,6, Russia +7,8, India + 8,4, Cina +10,5.

Evoluzione dei cambi

Da inizio 2007 a settembre il **dollaro USA** è peggiorato sull'**Euro** del 5,25%, ponendo le premesse per raggiungere senza ostacoli il cambio di 1,5 - in considerazione delle possibilità che lo spread dei tassi USA/Europa tenda a ridursi sensibilmente nei prossimi mesi. È pertanto probabile che dovremo convivere ancora per molto tempo con un dollaro debole. Analogo

comportamento è facilmente prevedibile anche per lo **Yen**, per il quale appare del tutto irrealistico il raggiungimento della parità obiettivo di 140/135 contro l'Euro.

Lo **Yuan** continua ad essere sottovalutato rispetto al dollaro USA, e la Cina non sembra intenzionata per ora a concedere sostanziali rivalutazioni della propria moneta.

MATERIE PRIME E DERIVATI

Petrolio

Praticamente impossibile fare previsioni sull'andamento a breve della quotazione, in una congiuntura che vede le numerose variabili tendenti al rincaro prevalere su quelle tendenti ad una riduzione del prezzo. Sembra altresì del tutto fuori luogo chiederci se il prezzo sia o no quello giusto, visto che in realtà il mercato accetta quello che viene proposto. È certo che la sostenutezza della domanda permette agli operatori dell'intera filiera di perseguire il massimo utile, favorendo anche la speculazione. È, però, altrettanto certo che un prezzo troppo sostenuto metterebbe a rischio la crescita economica mondiale, drenando una larga fetta della liquidità che i mercati stanno chiedendo. C'è soltanto da sperare che si concretizzino alcuni segnali distensivi che provengono da più parti e che abbia effetto l'intervento dell'OPEC volto ad aumentare la disponibilità estrattiva.

Acciai

A luglio sono entrate in vigore le limitazioni alle importazioni dalla Cina, ma gli effetti del provvedimento si sono avvertiti soltanto ad ottobre, a causa dell'elevato volume degli ordinativi. In Europa i prezzi hanno subito flessioni, nonostante le limitazioni produttive adottate dalle acciaierie europee. In Cina l'export si è ridotto, ma restano sempre molto elevate le quantità esportate. Pur in presenza di un'elevatissima domanda, i prezzi sul mercato cinese sono inferiori a quelli praticati in Europa. Per il 2008 si prevede una domanda ancora in espansione (intorno al 5%), sia in Cina che in Russia, ma non inferiore sarà la crescita della produzione soprattutto in India. Sul versante della domanda denunceranno qualche flessione i **prodotti lunghi**, i cui prezzi però

Uno sguardo ai mercati nel 2008

non fletteranno, almeno nel primo trimestre, poiché si manterranno sui valori attuali quelli delle leghe al cromo.

Nel comparto degli **inox**, dopo l'eccezionale incremento della produzione nel 2006 l'andamento del nickel ha provocato nel 2007 elevati rincari nella serie 300. La domanda si è poi stabilizzata, ma per il 2008 ci si attende una forte crescita sia della domanda che della produzione. I prezzi, tuttavia, dovrebbero rimanere in linea con quelli di fine 2007, fatta eccezione prodotti di particolare qualità.

Più articolata la situazione del **magnetico**. Per quelli a **grani orientati a freddo** ci si attendono nel 2008 domanda elevata e prezzi in ascesa, parzialmente calmierati dall'arrivo di prodotto cinese; anche per quelli a **grano non orientato** si prevede una domanda in crescita, con quotazioni in moderata espansione, potendo i trasformatori fare ricorso al **semiprocessato** (grano non orientato), di cui c'è abbondante produzione con conseguente stabilità di prezzo.

Metalli non ferrosi

Il clima di instabilità sui mercati finanziari ha, nel mese di agosto, penalizzato fortemente il settore, influenzando negativamente le quotazioni di **zinco, nickel** e, soprattutto **rame**. In breve, però, la situazione si è riequilibrata e – sotto la spinta di un rilevante deficit di offerta e della sostenuta domanda cinese – si sono manifestati nella quotazione del **rame** forti fattori rialzisti. Previsioni per il 2008: il prezzo medio del **rame** sarà inferiore a quello registrato nell'anno in corso, anche se il mercato sarà caratterizzato da una sostenuta domanda asiatica; quotazioni in ribasso sono previste anche per l'**alluminio secondario**, considerati la prevalenza dell'offerta e il facile reperimento dei rottami. Il prezzo dell'**ottone**, per l'effetto degli opposti andamenti di domanda (in flessione) e offerta (in crescita), sembra destinato a mantenersi in leggera flessione anche nei prossimi mesi.

Prodotti chimici

Il comparto risentirà più di altri del rallentamento dell'edilizia e della debolezza del dollaro. Anche India e Cina, pur continuando a crescere, risentiranno della situazione economica mondiale. Il costo del barile tende a sostenere i prezzi dei prodotti derivati dal petrolio, e pertanto l'entrata in funzione di numerosi impianti ha sui prezzi delle commodities un effetto calmieratore inferiore al previsto. Inoltre, i produttori monopolisti forzano il mercato con improvvise fermate degli impianti a sostegno dei prezzi. L'ultimo scorcio del 2007 è caratterizzato da

prezzi stabili o tendenti al ribasso per molte commodities (**propilene, benzolo, stirolo, toluolo, xilolo, acetone, oli minerali**), tendenti al rialzo per altre (**oli vegetali e grassi animali**) e altalenanti per altre ancora (**metanolo, MEK, tensioattivi, soda e potassa caustica, acidi solforico e cloridrico**), in forte aumento **etilene e derivati**. Le previsioni per il 2008 vedono un mercato abbastanza fluido con un'offerta tendente a superare la domanda, con prezzi conseguentemente deboli o in calo. In termini più lunghi, l'evoluzione del settore chimico vedrà l'Asia diventare entro il 2011 il primo produttore/consumatore mondiale, sostituendosi ad Europa e USA. Il Reach porrà l'Europa all'avanguardia nella protezione dell'ambiente, sviluppando investimenti, ricerche e innovazione. Gli alti costi connessi al recepimento della normativa potrebbero però rendere meno competitiva la chimica europea.

Materie plastiche

L'ultimo scorcio del 2007 vede ancora una forte crescita della domanda. Non si registrano però difficoltà negli approvvigionamenti, anche perché le impostazioni dal Far East mantengono un flusso regolare. L'impressionante ascesa delle quotazioni del petrolio non ha ancora avuto riflessi sui prezzi, anche grazie al rafforzamento dell'Euro sul Dollaro USA. Le previsioni per il 2008 indicano quotazioni medie non molto dissimili da quelle registrate quest'anno, con moderati rincari per **propilene, poliammidi, polistirolo antiurto, polietilene**. Moderati rincari sono attesi a breve per il **nylon**. Nel comparto della trasformazione permane l'esuberanza della capacità produttiva, in presenza di una costante lievitazione dei costi.

Componenti elettronici

Negli ultimi mesi le scorte mondiali di **semiconduttori** si sono riportate in equilibrio, è ripresa la domanda di **PC portatili**, si è mantenuta su elevati valori la domanda asiatica in genere. Sul fronte dei prezzi, i **circuiti stampati** si mantengono stabili anche se in precario equilibrio per effetto della pressione sui costi delle resine fenoliche. I prezzi dei **connettori** sono sotto pressione a causa dell'elevato costo delle materie prime. Sono in flessione le quotazioni delle **memorie**, sia DRAM che FLASH, dei **micro**, dei **relay** e dei **LED**. Stabili, anche a breve, le quotazioni di **logiche, transistor** e **diodi**, con tendenza a leggere flessioni.

Relatori Soci ADACI

Giovanni Arletti
Chimar S.r.l.

Maurizio Del Pozzo
BTicino

Aldivano Ferrucci
Automotive Products S.p.A.

Daniele Prudenzano
Arexons S.p.A.

Gianni Robinelli
Pedrollo S.p.A.

Vitorio Stefanini
Vortice

Coordinamento

Michele Anzivino

Antonio A. de Cal

Renato Mafezzoni

Giuliano Marcenaro

Maurilio Sartor

Daniele Prudenzano

Enrico Zingales



Per modo di dire

Passeggiata fra le parole e i modi di dire antichi e moderni



A cura di
Paolo
Pianigiani

Calma e gesso!

Questo non è propriamente un modo di dire, ma un'esclamazione con la quale si invita una persona a non prendere delle decisioni affrettate delle quali, in futuro, potrebbe pentirsi; ma si invita piuttosto a valutare con la massima attenzione, a mente fredda e calcolatrice, i pro e i contro, in modo da affrontare nel modo migliore e con i minori danni, l'eventuale avversità. Per chi ha pratica di bocce e stecche sarà subito chiaro il significato. Intorno a un

biliardo, prima di un tiro particolarmente difficile, i giocatori esperti valutano con la massima calma la posizione delle biglie e strofinano con il gesso la punta della stecca al fine di renderla più adatta all'impatto solutore ed essere sicuri, quindi, di riuscire ad effettuare al meglio il tiro studiato attentamente.

Per chi compra la *calma* è indispensabile. Il gesso altrettanto, per cancellare con un frego i cattivi fornitori dalla lavagna.

Fare fiasco

Anticamente c'era a Firenze un artista comico che, ogni sera, si presentava tenendo fra le mani un oggetto nuovo; e su questo oggetto improvvisava versi buffi che facevano ridere il pubblico. Una sera si presentò con un fiasco, ma i versi non piacquero e ci fu un concerto di

fischi. Da allora in poi si disse "far fiasco" per indicare un fallimento, o comunque il mancato buon fine di qualche cosa.

Se a *far fiasco* è un acquirente, i danni per l'azienda sono incalcolabili, data la delicatezza del ruolo.

Piantare in asso

L'espressione non è altro che la deformazione popolare e sbrigativa della locuzione "piantare (o lasciare) in Nasso", un'isola greca dove - secondo la mitologia - Teseo, il "giustiziere" del Minotauro, avrebbe abbandonato (o "piantato" come si dice) la povera e credulona Arianna dopo

che lei l'aveva aiutato a condurre in porto l'impresa con il suo celeberrimo "filo".

Se a piantarci in asso al momento buono è uno dei nostri fornitori, la tentazione di riportare in vita il poco socievole Minotauro è forte: per associarlo a chi ha deluso la nostra fiducia, in un isolotto perduto nell'oceano.

**Associatevi all'ADACI**

Consultate il sito Internet www.adaci.it per informazioni sull'Associazione. Qui segnaliamo alcuni dei servizi forniti agli associati.

Annuario Soci, con riferimenti aziendali e professionali. **Newsletter, Momenti formativi**, via e.mail, sulle attività programmate. Abbonamenti gratuiti a **Riviste, guide e notiziari informativi**, nazionali o di Sezione. Partecipazione gratuita agli incontri periodici dei **GAM** (Gruppi Analisi Mercato), con scambi di informazioni, discussione di temi specialistici e analisi previsionali sui prezzi. Disponibilità gratuita di materiale informativo relativo a: "**Schemi di accordi e di condizioni contrattuali**". Partecipazione, con disponibilità dei risultati, alla rilevazione sistematica di previsioni dei prezzi di un insieme significativo di voci, denominato "**MVC - Mercato Visto da Chi Compra**", gestito con una piattaforma telematica. Partecipazione gratuita a **Convegni, Forum**, incontri professionali, manifestazioni promozionali, gruppi di lavoro e formativi, eventi ricreativi e sportivi, ecc.

Partecipazione, a prezzi agevolati, a corsi di formazione e ad attività organizzate dalla società di servizi dell'Associazione **Adaci Formanagement S.r.l. SU** (Convegni, Forum, Corsi, Giornate di Studio, Workshop), direttamente o in collaborazione con terzi.

Quote associative ed integrative anno 2008

Tipi di associati e di quote integrative	€/anno	Note
Soci ordinari (iscritti da 1 a 25 anni)	145	& comprensiva di abbonamento doppio a (PMI + ISI)
Soci ordinari (iscritti da oltre 25 anni)	70	§ comprensiva di un abbonamento a scelta, tra PMI o ISI
Soci certificati (iscritti da 1 a 25 anni) §	175	<u>Modalità di pagamento</u>
Soci certificati (iscritti da oltre 25 anni) §	110	<input type="checkbox"/> su c/c postale n. 55370209 intestato ad ADACI
Soci aggregati	220	<input type="checkbox"/> a/m bonifico bancario intestato ad ADACI c/o:
Soci studenti	26	Banca Popolare Commercio e Industria
Soci sostenitori (quota minima) &	1.800	Agenzia 42 - Via Dolci 1 - 20149 Milano
Abbonamento PMI (<i>Purchasing Manager's Index</i>)	100	Coordinate Bancarie Europee:
Abbonamento ISI (<i>Italian Services Index</i>)	100	IT 03 H 05048 01616 000000000241
Abbonamento doppio (PMI + ISI)	170	B.I.C. (Bank Identifier Code): POCIITMM

Lecture

**GOVERNARE LA COMUNICAZIONE D'IMPRESA****Bruno Buzzo**

FrancoAngeli, pp. 320 (euro 28,00)

A cura di
Giuliano
Marcenaro

In questa sua opera Bruno Buzzo propone un completo know-how per valutare, utilizzare, coordinare e controllare con sicurezza e padronanza tutte le risorse, classiche e avanzate, della comunicazione aziendale.

Nell'attuale società della comunicazione, infatti, si manifesta in modo particolarmente accentuato la forte criticità del saper comunicare e di saper scegliere tra i vari strumenti a disposizione i più adeguati agli obiettivi che un'impresa, o un ente, si pone. È questo un ambiente continuamente mutevole ed innovativo, dove occorre affrontare la comunicazione non in modo semplicistico e improvvisato, ma basandosi su solide competenze tecniche. Gli errori in questo campo, talvolta incautamente sottovalutati, si pagano infatti assai cari, in termini sia di risultati del tutto o in parte

insoddisfacenti, sia di pesanti ricadute sui rendimenti degli investimenti effettuati.

Questo libro è quindi consigliato a studenti, manager, imprenditori ed a chi desidera entrare in questo specifico settore. Ciascuno nella prospettiva del proprio grado di competenza e delle proprie esigenze, trova qui un panorama chiaro, completo ed esaustivo dei diversi sistemi di comunicazione, inquadrati nella logica di un approccio strategico coerente, funzionale e completo, che consente di ottenere utili indicazioni operative. Caratteristica del lavoro di Buzzo è infatti l'esemplificazione pratica che affianca ogni enunciazione teorica frutto di una lunga esperienza sul campo dell'autore: questa impostazione pragmatica aiuta ad individuare e a trasferire nell'attività concreta le corrette scelte e modalità d'uso dei diversi strumenti.



Curiosità

Abbondanza idrica

“Durante l'impero di Caligola (37-41) a Roma mancava l'acqua. I lavori per l'ottavo acquedotto, l'*Aqua Claudia*, cominciarono nel 38 e solo, forse, nel 52 furono completati, poiché si trattava della più ambiziosa realizzazione di questo tipo: un tracciato di quasi 70 chilometri, di cui più di 10 su degli archi che ancora adornano la campagna romana. La capacità era superiore ai 184.000 m3 al giorno e fu aumentata da un altro

acquedotto, l'*Anio Novus* di 86 chilometri, che seguiva in gran parte lo stesso percorso, dotata di una portata mai superata: 189.500 m3. Fu il successore di Caligola, suo zio Claudio, a portare a termine questi lavori, che permisero agli abitanti di Roma di avere a propria disposizione più di 900 litri al giorno per abitante, cioè il doppio della quantità fornita alla fine del XX secolo.” (Daniel Dony: *Caligola* – Salerno Editrice Srl)

**Piacere a se stessi innanzitutto**

Svetonio (circa 75-160) racconta che Caligola (imperatore romano dal 37 al 41) “a bello studio rendeva feroce il volto già naturalmente orrido e tetro, atteggiandolo innanzi allo specchio nei modi più spaventosi e terribili”, mentre secondo Seneca (4-65)

non ne aveva alcun bisogno: era già abbastanza spaventoso grazie al suo sguardo torvo, al brutto pallore, alla sua testa da vecchio con i capelli radi, alle gambe gracili e ai piedi enormi. (Villy Sorensen: *Seneca* – Salerno Editrice Srl)



Buon Natale 2007 e Felice Anno Nuovo 2008



Cena con intrattenimento e scambio di auguri tra i Soci della Sezione.

Venerdì 14 dicembre alle ore 20:30

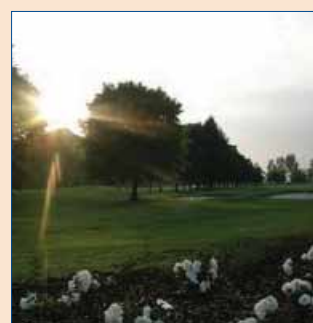
presso **Garden Golf Milano 3**

Via Salvo d'Acquisto 6 - Basiglio (MI)

Tel. 0290785955 - www.gardengolf.it

avrà luogo la tradizionale

**Cena Natalizia dei Soci
della Sezione Lombardia-Liguria.**

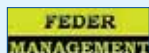


Il contributo previsto è di **40 Euro cad. persona**; ogni Socio/a potrà essere accompagnato/a da una o due persone. **Sono disponibili al massimo 120 posti.** Pertanto, saranno confermate, in ordine cronologico, le prenotazioni ricevute fino al raggiungimento di tale numero. Le eventuali richieste eccedenti saranno inserite in una lista di riserva e saranno confermate in caso di rinunce.

Prenotarsi presso la segreteria della Sezione:
tel. 02 40072474 - e.mail: sez.lombardia@adaci.it

Associazione Italiana **ADACI**
di Management degli Approvvigionamenti
(Fondata nel 1968)

ADACI è Socio Fondatore di:



Federmanagement



IFPSM (International Federation of Purchasing and Supply Management)

ECPS (European Council of Purchasing and Supply)

ADACI ha circa **1.500 soci**, provenienti da oltre 1.300 aziende, ripartiti in 6 sezioni:



- Piemonte
- Lombardia/Liguria
- Tre Venezie
- Emilia Romagna/Marche
- Toscana/Umbria
- Lazio /Centro Sud



ADACI fa parte della **Consulta CNEL** (Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro) per il riconoscimento delle Associazioni delle Professioni non regolamentate e certifica le seguenti figure professionali: **Approvvigionatore Senior, Responsabile Approvvigionamenti, Gestore Materiali, Supply Chain Manager, Facility Manager.**
Altri profili professionali riconosciuti da ADACI: **Approvvigionatore junior, eBuyer.**

Finalità associative e Servizi offerti

- Valorizza, sviluppa e sostiene il ruolo delle funzioni di acquisto, di approvvigionamento, di gestione materiali e logistica nell'ambito delle attività d'impresa, sia nell'area privata che in quella pubblica, promuovendone contenuti, esercizio e responsabilità di natura e livello sempre più imprenditoriali.
- Favorisce e rafforza la formazione e la crescita professionale e culturale degli operatori del settore, fornendo, approfondendo e diffondendo tra loro conoscenze ed informazioni, organizzando incontri, convegni e manifestazioni culturali.
- Promuove i principi di Etica Professionale del Codice Deontologico adottato dall'Associazione, il cui rispetto e la cui diffusione sono dovere del Socio. Sollecita la trasparenza delle condizioni negoziali, come premessa di ogni approccio del Buyer 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.
- Facilita ed organizza scambi informativi e confronti di esperienze tra i Soci (operanti 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 supply management.
- Svolge e promuove studi e ricerche, con opera di informazione e divulgazione tecnico-scientifica, attraverso l'istituzione di Osservatori e la pubblicazione di studi, monografie, guide e riviste.
- Provvede, tramite la propria Società di Servizi, a progettare ed indirizzare l'attività di formazione.
- Verifica la positiva conclusione dei percorsi formativi, svolgendo con le Commissioni previste le procedure finali (tesi, colloquio e rilascio attestazioni) per il rilascio della Certificazione Professionale ADACI.