

# Approvvigionare



**Nuovi Soci Onorari ADACI**

# Sommaria



Assemblea Nazionale ADACI - 5



Oil Story - 8



Dove vanno i mercati - 12

***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  
Giuliano Marcenaro  
Gian Paolo Rovetto  
Enrico Zingales

**Editore e Sede Redazione: ADACI**

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

**Progetto grafico:**  
Michele Anzivino

**Stampa:**

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

### INFORMAZIONI

- 3 ADACI compie 40 anni
- 4 Formazione ADACI 2008 (settembre-ottobre)
- 5 Bilanci sociali 2007 (ADACI e Adaci Formanagement)

### COMUNICAZIONI E CRONACHE

- 6 Honoris Causa

### TEMI PROFESSIONALI

- 7 Il Genio della Negoziazione
- 8 Oil Story
- 10 Io, speriamo che me la cavo

### INCONTRI PROFESSIONALI

- 12 Dove vanno i mercati
- 13 Norme UNI: Qualità e Business

### DIGRESSIONI

- 15 Letture e Curiosità
- 16 Invito a candidarsi per l'elezione del nuovo Consiglio di Sezione ADACI Lombardia/Liguria (2009-2011)

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

# ADACI compie 40 anni



«La memoria non costituisce solo il passato di una persona, ma ne costituisce l'identità stessa... Di conseguenza, per sostenere un'idea di chi si è, e per convivere con quell'idea di se stessi, è necessario lavorare costantemente sul ricordo delle esperienze vissute ...»

Così, convenendo con lo scrittore inglese Patrick McGrath, ripensiamo periodicamente alla storia della nostra associazione, rinnovando la memoria degli eventi trascorsi e delle persone che ne hanno segnato il cammino, in assonanza tra ciò che volevamo essere e ciò che oggi siamo e prefiguriamo.



## XIII° Convegno Nazionale ADACI

Presso Atahotel Concord - Via Lagrange, 47 - Torino

La giornata del 4 ottobre sarà caratterizzata da tre intensi momenti di incontro e dibattito.

10.00 - 13.30

### XIII Convegno Nazionale ADACI

#### EARLY INVOLVEMENT- Il salto culturale degli Approvvigionamenti

##### Benvenuto e introduzione ai lavori

Early Involvement: il coinvolgimento strategico della Funzione Approvvigionamenti per la competitività dell'impresa e la creazione di valore aggiunto.

##### Francesco Festa

(Presidente Nazionale ADACI – Senior Vice President & Supply Management, Alitalia)

Come agevolare l'Early Involvement all'interno dell'azienda: dal Cross Functional Team alle metodologie e tecniche di supporto per il Change Management.

##### Marco Alberti

(Sourcing & Procurement Leader, Capgemini)

Case History: Honeywell. Il salto del perimetro: l'autorizzazione alle revenues.

##### Francesco Giaccio

(Southern Europe Supply Management Leader, Honeywell Building Solutions)

13.30 Pranzo

15.00 - 16.30

### Festeggiamenti 40° ADACI

#### DAL PASSATO AL PRESENTE

#### La storia ADACI attraverso la storia delle singole Sezioni

##### Introduzione del Presidente

##### Le Sezioni si raccontano

Con il racconto dei momenti più importanti e significativi della storia delle Sezioni si vuol far rivivere a tutti la storia ADACI e del suo radicamento nel territorio.

##### Premiazione Soci ADACI

Conferimento di uno speciale riconoscimento a tutti i Soci Fondatori delle Sezioni: l'ADACI di oggi è nata dal loro impegno e dalla loro dedizione.

Premiazione per ogni Sezione di tre Soci, che si sono distinti nello svolgimento delle loro attività di sviluppo associativo, culturale e formativo.

16.30 Pausa Caffè

17.00 - 18.30

### Tavola Rotonda

#### Il futuro della Professione

(Il futuro di ADACI e della professione - Le aspettative da parte delle imprese - Le Issues degli approvvigionamenti nel prossimo futuro - Il ruolo della funzione all'interno delle corporate - La certificazione professionale e il ruolo delle associazioni)

Moderatore: Milo Goj – Giornalista economico

##### Interventi previsti di:

Francesco Festa (Presidente ADACI)

Luca Manuelli (CEO Finmeccanica Group Services)

Riccardo Alemanno (Vice Presidente COLAP)

Sono inoltre previsti interventi da parte di Confindustria e del Governo.

18.30 Cocktail conclusivo

20.30 **Cena di gala** (presso il Salone delle feste dell'Hotel Principi di Piemonte)



Torino  
3 e 4 Ottobre 2008

#### Attività per gli accompagnatori

##### Venerdì 3 ottobre

Dalle 21,30 a mezzanotte, per coloro che pernottano a Torino, è previsto il

##### Tour Torino Magica,

un tour curioso ed intrigante, alla scoperta di una città segreta ed inquietante, che parla per enigmi e segreti.

##### Sabato 4 ottobre

Dalle 10,00 alle 13,30, per tutti gli accompagnatori interessati, è stata organizzata la visita alla

##### Reggia di Venaria,

una delle più sfarzose regge del mondo, capolavoro dei secoli XVII e XVIII.

#### Quote partecipazione (SIVA)

#### Convegno (con pranzo e cena di gala)

€ 100 Soci ADACI

€ 80 Soci ADACI Certificati

€ 150 Non Soci

#### Visite

#### (con pranzo e cena di gala)

€ 80 Accompagnatori

Per informazioni rivolgersi a:

Sig.a Laura De Faveri

Segretario Nazionale ADACI

tel. 02 40072474

fax 02 40090246

e.mail: [nformazione@adaci.it](mailto:nformazione@adaci.it)

e consultare il sito:

[www.adaci40.com](http://www.adaci40.com)



**CERTIFICAZIONE PROFESSIONALE ADACI**

Disporre di un'ideale certificazione professionale è un fondamentale "plus" per l'accesso ed il successo nel mondo del lavoro.

**ADACI Formanagement** favorisce il conseguimento della **Certificazione Professionale ADACI**

predisponendo una serie di corsi diretti a tracciare un preciso cammino formativo. Nel suo **Catalogo 2008** della **Formazione ADACI** propone un'offerta ampia ed articolata, al cui interno, in funzione del **profilo professionale** di interesse e sulla base di linee guida tracciate dal **percorso formativo di riferimento**,

ciascuno può costruire un proprio piano di studi, a misura dei propri obiettivi professionali e/o delle esigenze dell'azienda che lo promuove.

Per qualsiasi informazione consultare il sito Internet **www.adaci.it** o rivolgersi alla Segreteria dei Corsi: tel. 02 40090362 fax 02 40090246 e.mail: **formanagement@adaci.it**

**PROFILI PROFESSIONALI ADACI**

- Approvvigionamenti **AP** Senior
- Responsabile **RA** Approvvigionamenti
- Gestore Materiali **GM**
- Facility Manager **FM**
- Supply **SC** Chain Manager

# Formazione ADACI 2008



*I Corsi sono svolti da docenti certificati ADACI ed organizzati a cura di ADACI Formanagement S.r.l. SU (di cui ADACI è Socio Unico) nel rispetto della certificazione DIN EN ISO 9001:2000 dell'Ente TÜV Thüringen.*



**CALENDARIO GIORNATE DI STUDIO (Settembre - Ottobre)**

<b>10 settembre MI</b> AP FM Tecniche base di marketing d'acquisto.	<b>25 settembre MI</b> AP RA FM Come condurre una visita ai fornitori: obiettivi, metodologie e schemi comportamentali.
<b>11 settembre MI</b> AP RA FM L'Albo Fornitori: semplice elenco oppure strumento di conoscenza e valutazione dei fornitori?	<b>25 settembre RM</b> AP GM SC L'organizzazione dei magazzini e la gestione delle scorte.
<b>16 settembre MI</b> RA SC Il manager degli acquisti: ruolo strategico per il conseguimento di un vantaggio competitivo sul mercato.	<b>28-29-30 settembre MI</b> AP RA FM La trattativa d'acquisto.
<b>16 settembre MI</b> AP Tecniche di base di riduzione dei costi in aziende di produzione e servizi.	<b>30 settembre MI</b> AP GM SC <b>NEW</b> Gli strumenti per il management della Logistica.
<b>17 settembre MI</b> GM RA SC Tecniche avanzate di riduzione dei costi in aziende di produzione e servizi.	<b>30 settembre - 1 ottobre MI</b> AP RA FM <b>NEW</b> Il nuovo Codice degli Appalti. Il Dlgs 163/06.
<b>17-18 settembre MI</b> RA SC La leadership del responsabile degli acquisti.	<b>1 ottobre MI</b> AP GM RA SC Contrattualistica ed aspetti legali in ambito nazionale ed internazionale.
<b>18 settembre TO</b> AP GM RA SC Strumenti e tecniche per la costruzione del budget degli acquisti nelle aziende di produzione e servizi.	<b>2 ottobre MI</b> GM RA SC <b>NEW</b> La balanced scorecard negli approvvigionamenti.
<b>18 settembre MI</b> GM RA FM Outsourcing, global service e appalto di servizi nel trasporto e manutenzione. Aspetti contrattuali, legali e fiscali.	<b>2 ottobre MI</b> RA SC <b>NEW</b> Politiche e strategie d'acquisto: come definirle e attuarle in un contesto di mercato globale.
<b>23 settembre MI</b> RA SC <b>NEW</b> Le configurazioni organizzative per il presidio delle attività di acquisto nelle organizzazioni complesse.	<b>3 ottobre PD</b> AP RA FM E-sourcing: dalla trattativa alle aste on-line. metodologie e strumenti per la loro gestione ottimale.
<b>24 settembre MI</b> AP RA <b>NEW</b> Analisi dei fattori di costo per la preparazione della trattativa d'acquisto.	<b>7 ottobre MI</b> AP RA <b>NEW</b> Utilizzo dei driver di costo per l'individuazione delle azioni di cost saving.
<b>24 settembre MI</b> AP RA SC Ruolo degli approvvigionamenti nella implementazione di un sistema di ERP.	<b>8 ottobre MI</b> AP RA FM Tipologia dei contratti di acquisto di beni e servizi e loro condizioni generali. Aspetti legali e fiscali.
<b>25 settembre MI</b> AP GM RA SC <b>NEW</b> Il ciclo passivo con SAP.	<b>8 ottobre MI - 6 novembre RM</b> RA SC Tecniche avanzate di marketing d'acquisto.
	<b>10 ottobre MI</b> AP RA SC FM L'uso degli indicatori nella valutazione preventiva e consuntiva dei fornitori di beni e servizi.

Sedi Giornate di Studio: **Milano (MI) - Bologna (BO) - Padova (PD) - Roma (RM) - Torino (TO)**  
 Tariffe Giornate di Studio (€/SIVA 1-2-3 giorni): **Soci ADACI (700-1.200-1.600) - Non Soci (900-1.400- 1.800)**  
 N.B.: Per casi speciali (iscrizioni anticipate, multiple, piani di studio, ecc.) sono previsti sconti ed agevolazioni.

**24-25 settembre, 1-2 ottobre MI // 1-2, 15-16 ottobre RM**  
 Corso Base Approvvigionamenti (CBA) // (Quote €/SIVA: Soci ADACI 1.500 - Non Soci 1.700)

## Workshop ADACI Autunno 2008

### INCONTRI DI "BENCHMARKING"

a cura della Sezione <b>Tre Venezie</b> Padova, 19 settembre 2008	a cura della Sezione <b>Lombardia-Liguria</b> Arese (MI), 26 settembre 2008	a cura della Sezione <b>Emilia Romagna / Marche</b> Bologna, 11 ottobre 2008
---	---	--

# Bilanci sociali 2007

Il 14 giugno 2008 si è tenuta a Verona, presso il Leon D'Oro Boscolo Hotel, l'annuale Assemblea Nazionale ADACI. Proponiamo in sintesi i bilanci dell'Associazione e della Società Adaci Formanagement S.r.l., di cui ADACI è Socio Unico, approvati dai rispettivi Consigli ed Assemblee.



## Bilancio al 31 dicembre 2007

### Stato Patrimoniale (euro)

Attivo	
Immobilizzazioni (spese pluriennali)	8.392
Immobilizzazioni finanziarie (AFM)	30.987
<b>Totale Immobilizzazioni</b>	<b>39.379</b>
Giacenza finale Titoli di Stato	-
Disponibilità liquide (Cassa - C/C)	110.128
Crediti verso Clienti e Vari	14.980
Crediti verso Erario e Ist. Previdenziali	1.375
Depositi cauzionali	2.110
Ratei e risconti attivi	15.870
Costi sospesi per progetti finanziati	24.675
<b>Totale Attività</b>	<b>208.529</b>

Passivo	
Avanzo degli esercizi precedenti	124.304
Avanzo dell'esercizio	757
<b>Totale Avanzo Esercizi</b>	<b>125.061</b>
Fondo ammortamento	2.395
Debiti verso Fornitori	62.674
Debiti vari (Clienti, Erario)	8.631
Ratei e risconti passivi (anticipi iscr.)	9.768
<b>Totale Passivo</b>	<b>83.468</b>
<b>Totale Passivo e Avanzo esercizi</b>	<b>208.529</b>

### Conto Economico

Ricavi	
Ricavi Istituzionali (Quote, sopr. attive)	272.966
Ricavi commerciali (formazione, pubblicità, sponsor)	64.027
Ricavi finanziari	3.715
Dividendi da AFM	-
<b>Totale Ricavi</b>	<b>340.708</b>

Costi	
Costi istituzionali	147.575
Costi commerciali (seminari, notiziari, manifestazioni)	41.084
Spese generali istituzionali	121.897
Spese generali commerciali	28.592
Spese finanziarie	803
<b>Totale Costi e Spese</b>	<b>339.951</b>
<b>Avanzo al lordo delle imposte</b>	<b>757</b>
<b>Imposte a carico dell'esercizio</b>	<b>-</b>
<b>Avanzo al netto delle imposte</b>	<b>757</b>



## Bilancio al 31 dicembre 2007

### Stato Patrimoniale (euro)

Attivo	
Crediti verso soci (versamenti ancora dovuti)	-
Immobilizzazioni	165.469
Ammortamenti	(145.274)
<b>Totale Immobilizzazioni</b>	<b>20.195</b>
Crediti	231.547
Disponibilità liquide (Cassa - C/C)	318.253
<b>Totale Attivo Circolante</b>	<b>549.800</b>
Ratei e risconti attivi	48.591
<b>Totale Attivo</b>	<b>618.586</b>

Passivo	
Capitale	31.200
Riserve (legale, straordinaria)	19.770
Utile d'esercizio (32.541)	38.041
+ utili portati a nuovo (5.500)	
<b>Patrimonio netto</b>	<b>89.011</b>
TFR (Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato)	90.853
Debiti	382.439
Ratei e risconti passivi	56.283
<b>Totale Fondi, Debiti e Ratei</b>	<b>529.575</b>
<b>Totale Passivo</b>	<b>618.586</b>

### Conto Economico

Ricavi vendite e prestazioni (attività di formazione)	1.041.602
Altri ricavi e proventi	26.992
<b>Valore della Produzione</b>	<b>1.068.594</b>
Costi per materiali, servizi, godimento beni di terzi	737.632
Costi per il personale	202.303
Ammortamenti e svalutazioni	31.614
Oneri diversi di gestione	28.392
<b>Costi della Produzione</b>	<b>999.941</b>
<b>Differenza tra Valore e Costi Produzione</b>	<b>68.653</b>
Proventi diversi e oneri finanziari	4.119
Proventi e oneri straordinari	402
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>73.175</b>
<b>Imposte sul reddito dell'esercizio</b>	<b>(40.633)</b>
<b>Utile d'esercizio</b>	<b>32.541</b>

## Honoris Causa



Foto sopra (da sinistra): Rovetto, Borrella, Borra, Festa, Tinchì, Amaroli

### Assemblea nazionale ADACI

Il 14 giugno 2008, l'Assemblea nazionale ADACI, tenutasi presso il Leon d'Oro Boscolo Hotel di Verona, ha approvato all'unanimità la proposta del Consiglio Nazionale di nominare:

- **Presidente Onorario ADACI**

**Ferruccio Lucchetti**

(Socio fondatore e Past President ADACI)

- **Soci Onorari ADACI**

**Giancarlo Amaroli, Giuseppe Anderlini, Giorgio Borra, Milvia Borrella, Gian Paolo Rovetto, Osvaldo Tinchì, Enrico Zingales.**

Vivissime congratulazioni per il riconoscimento ottenuto dai nostri amici, che da oltre 30 anni partecipano alla vita dell'Associazione, contribuendo fattivamente alla sua gestione ed al suo sviluppo.

Nelle foto a destra, due momenti dell'Assemblea:



- 1  
**Giancarlo Gallo**  
(Presidente Collegio Revisori)  
**Maria Lorella Danese**  
(Vice Presidente)  
**Francesco Festa**  
(Presidente)  
**Aldivano Ferrucci**  
(Vice Presidente e Tesoriere)

- 2  
Soci in Assemblea

### Assemblea Sezione ADACI Lombardia/Liguria

Il 23 maggio 2008, in occasione dell'Assemblea annuale della Sezione ADACI Lombardia-Liguria, tenutasi al termine del Workshop presso la Villa La Valera di Arese, sono stati premiati i Soci che hanno raggiunto i 18 anni ininterrotti di iscrizione all'Associazione. Sette soci lombardi sono entrati a far parte del Club dei Soci Maggiorenni ADACI e d'ora in poi potranno fregiarsi del distintivo d'oro che ne contraddistingue la fedeltà associativa:

**Claudio Brisotto, Alberto Camossi, Francesco Festa, Claudio Invernizzi, Fiorenzo Marinoni, Maurilio Sartor, Innocenzo Zanoni.**

Vivissime congratulazioni per l'importante traguardo di fedeltà associativa raggiunto dai nostri amici



Nelle foto sopra:

Il Presidente della Sezione Michele Anzivino consegna attestato e distintivo ai soci "Maggiorenni" presenti all'Assemblea: Brisotto, Sartor e Zanoni.

# Il genio della Negoziazione

“**NEGOTIATION GENIUS - How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond**”, di **Deepak Malhotra e Max H. Bazerman**, pubblicato dal **Bantam Bell Publishing Group** nel settembre 2007.

Vi offriamo una sintetica traduzione della recensione presente nel sito citato a lato.

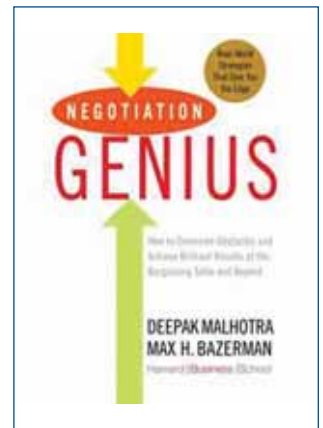
Che cosa distingue un Genio della negoziazione dai negoziatori comuni?

Il Genio riconosce le opportunità negoziali là dove gli altri non trovano più spazio alla discussione. Il Genio scopre quello che la controparte vuole occultare. Il Genio sa negoziare anche da una posizione di debolezza. Egli rifiuta le minacce, gli ultimatum, le bugie ed in generale i comportamenti di gioco pesanti. Il Genio supera le resistenze e riesce a ‘vendere’ le proprie proposte impiegando tattiche collaudate. Negozia onestamente e crea fiducia. Sa, infine, quando la mossa migliore è quella di abbandonare il campo.

I due Autori sono specialisti per problemi di negoziazione e docenti alla Harvard Business School. Il primo è Associate Professor nella sezione “Negotiation, Organizations and Markets” e tiene seminari per Executives, Titolari e Presidenti di Azienda. Il secondo, oltre che alla HBS, è in cattedra al Dipartimento di Psicologia della Scuola Governativa Kennedy, ed ha tenuto lezioni anche in Italia.

Essi partono dalla convinzione che non solo i managers d’Impresa, ma anche chi fa politica, chi è nelle libere professioni, perfino i semplici

consumatori devono saper negoziare. «La negoziazione è – affermano – ora più che mai uno strumento indispensabile per il successo in tutti i campi.» L’obiettivo dichiarato è quello di fornire un insieme di insegnamenti che aiutino a contenere la fiducia nel proprio intuito e per converso ad accrescere la comprensione e la capacità di usare strategie collaudate. L’approccio al problema parte dall’idea di sfatare il principio che per negoziare efficacemente sia sufficiente arrivare ad un accordo soddisfacente per ambedue le parti (*‘a win-win agreement’*). È capitato a molti executives – dicono – di iniziare una trattativa in buona fede, puntando ad un risultato compartido, ma di incontrare invece una controparte che usava minacce e scorrettezze o che negoziava pensando esclusivamente al proprio tornaconto. Oppure può capitare di trovarsi a negoziare da una posizione di debolezza, trattando con qualcuno che non è abbastanza preparato per essere efficace, o di trovarsi di fronte a persone che non hanno i poteri sufficienti per trattare l’affare. Nelle negoziazioni complesse, nelle quali entrano molteplici parti, motivi di incertezza, contrasti, stress emozionali e qualche manifestazione di irrazionalità, potrebbe anche non essere chiara la portata del principio ‘win-win’. Ma le complessità sono all’ordine del giorno, e bisogna imparare ad affrontarle sistematicamente. Gli Autori dichiarano di voler fornire gli strumenti per affrontare e prendere dimestichezza con queste situazioni.



Un estratto dei contenuti delle diverse parti e capitoli dello studio si trova al link

<http://www.negotiationgenius.com/4.html>

Lo studio è acquistabile presso Amazon: volume di 336 pag. a \$ 17,16 CD o MP3 a \$ 25.

## Associatevi all'ADACI

Consultate il sito Internet [www.adaci.it](http://www.adaci.it) per ogni informazione su: finalità, organizzazione, attività associative e formative dell’Associazione. A puro titolo di esempio, segnaliamo alcuni dei servizi forniti agli associati.

- **Annuario Soci**, con riferimenti aziendali e professionali. **Newsletter, Momenti formativi**, via e.mail, per il costante aggiornamento 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, dai Soci per i Soci.
- 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 Formagement 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
<b>Soci ordinari</b> (iscritti da 1 a 25 anni)		145	& comprensiva di abbonamento doppio a (PMI + ISI)
<b>Soci ordinari</b> (iscritti da oltre 25 anni)		70	\$ comprensiva di un abbonamento a scelta, tra PMI o ISI
<b>Soci certificati</b> (iscritti da 1 a 25 anni)	\$	175	<i>Modalità di pagamento</i>
<b>Soci certificati</b> (iscritti da oltre 25 anni)	\$	110	<input type="checkbox"/> su c/c postale n. 55370209 intestato ad ADACI
<b>Soci aggregati</b>		220	<input type="checkbox"/> a/m bonifico bancario intestato ad ADACI c/o:
<b>Soci studenti</b>		26	Banca Popolare Commercio e Industria - Ag. 42 - Via Dolci 1 - 20149 MI
<b>Soci sostenitori</b> (quota minima)	&	1.800	Coordinate Bancarie Europee:
<b>Abbonamento PMI</b> ( <i>Purchasing Manager's Index</i> )		100	IT 03 H 05048 01616 000000000241
<b>Abbonamento ISI</b> ( <i>Italian Services Index</i> )		100	B.I.C. (Bank Identifier Code): POCIITMM
<b>Abbonamento doppio</b> (PMI + ISI)		170	



Enrico Zingales

## Oil Story

*Costava un dollaro al barile. Ci siamo accorti di lui quando ci hanno detto che stava per finire. Ci siamo strappati le vesti quando il suo prezzo è arrivato a 20 dollari al barile. Poi a 30 ed a 50. Ora che quota 100 è stata abbondantemente superata non sappiamo più che cosa strapparci ed abbiamo paura di restare nudi.*

### Un mercato globale fin dai primi del '900

Questa storia non può fornire vesti anti-strappo: si limita a raccontare alcuni aspetti peculiari di questa peculiarissima materia prima. È il prototipo della commodity, quel prodotto, cioè, comprato e venduto in tutto il mondo, che si è globalizzato ancor prima dell'avvento della globalizzazione, del quale si conoscono a priori (e bisogna accettare come sono) le caratteristiche tecniche, e che, in linea di principio sottoposto alla legge della domanda/offerta, è in realtà influenzato dal mutevole andamento di diversi fattori che ne determinano, o anche solo ne preannunciano, disponibilità o shortage. Ha creato un mercato globalizzato più di un secolo fa, ed è diventato capostipite di una lunga serie di altre commodities, anch'esse globalizzate. La sua quotazione è sempre in dollari americani, ovunque lo si negozi, lo si estragga, lo si consegna, e nonostante l'Euro. Quest'ultimo, all'inizio più basso del dollaro, ci faceva soffrire perché incrementava i prezzi denominati in moneta americana. Ora che vale perfino una volta e mezzo il dollaro, ci fa egualmente soffrire, per opposte ragioni. Il petrolio usufruisce di una unità di misura tipica, valida in tutto il mondo: un curioso barile americano, il bushel, che ha un volume di 42 galloni USA, pari a 158,97 litri. Nonostante la quotazione base a volume, tuttavia, i suoi derivati chimici sono commercializzati a peso.

### Petrolieri pionieri: affari di famiglie

Il processo di formazione del petrolio nelle viscere della terra, si sa, ha richiesto intere ere geologiche per completarsi. Ma esistono egualmente una data di nascita ed una cittadinanza: è venuto alla luce a Tiusville, Pennsylvania, USA, il 27 agosto 1859 quando, nel corso della prima trivellazione della storia occidentale, si aprì un crepaccio profondo poco più di venti metri ed apparve il liquido nero, che venne pompato fuori terra con una semplice pompa a mano. Prima di allora si era tentato solo di scavare nei luoghi dove il petrolio affiorava, praticamente pantani di terra e bitume, spendendo molto e ricavando poco. Un particolare curioso – specie se visto alla luce della storia più recente – è rappresentato dal fatto che la tecnologia di quella perforazione, fino ad allora sconosciuta nel mondo occidentale, veniva dalla Cina. La importò George Bissel, uomo

d'affari americano, che intendeva proporre il petrolio per l'illuminazione pubblica nelle città. Egli aveva osservato che in Cina la perforazione veniva praticata da secoli per estrarre sale anche da profondità elevate. Allora John D. Rockefeller era un ventenne pieno di idee e... di dollari. Il giovane finanziere nel 1870 fondò la Standard Oil Company, assorbì praticamente tutti gli operatori nascenti, riuscì a mantenere la leadership nel mercato, integrandosi in tutte le sue fasi, dall'estrazione alla raffinazione. Il colosso societario che ne nacque fu smembrato dall'Antitrust americano nel 1911, in 34 Compagnie, dando luogo, tra l'altro, alla Exxon ed alla Mobil, delle quali (oggi tornate a fondersi nella ExxonMobil) una miriade di discendenti Rockefeller sono ancora azionisti. L'espansione del petrolio ricevette forte impulso dai nuovi utilizzi, precedentemente sconosciuti: l'elettricità, la chimica, l'automobile. Videro anche in lizza la famiglia Nobel con la famiglia Rothschild, la scoperta del petrolio medio-orientale, nel 1908 ad opera di un inglese, poi il petrolio russo, velocemente declinato insieme ai Romanoff. Fino al primo scossone, in termini moderni, al mercato, provocato da Mohammed Mossadegh, Presidente della Commissione Petroli della Persia dello Scia Reza Palhevi, che nel 1951 nazionalizzò il settore con la National Iranian Company. Terminiamo questa breve e purtroppo vera telenovela ricordando che i Rockefeller furono giocati dai Rothschild i quali – azionisti della Società del Canale di Suez – con accorte alleanze ed all'insaputa dei rivali, riuscirono per primi a far passare le loro petroliere attraverso lo Stretto, inferendo un grave colpo alla supremazia del greggio americano che attraversava l'Atlantico per alimentare i consumi europei.

### Non più bushel, ma navi, e Affari di Stato

La storia del prezzo del petrolio è la storia del mondo. Negli Stati Uniti era controllato, e tale è rimasto fino al 1971, mentre era "di mercato" negli altri Paesi. Il bushel è sparito nel tempo ed il suo prezzo è una misura virtuale, poiché nella realtà il greggio viaggia su navi o attraverso oleodotti e non se ne negoziano i barili, bensì i contratti, su due distinti mercati, lo "spot" ed il futures. Parti nei contratti sono Governi, Società di Stato o loro Gestori, Compagnie di raffinazione, anche Traders. Le quotazioni future vanno da uno a dodici e più mesi e sono il risultato

Per la storia del greggio e l'influenza degli eventi mondiali sul suo prezzo le fonti sono state:

West Texas Research Group

[www.wtrg.com](http://www.wtrg.com),  
[www.it.wikipedia.org](http://www.it.wikipedia.org),  
[www.ecoage.it](http://www.ecoage.it),

Association for the Study of Peak Oil & Gas – Italian Section

[www.aspoitalia.net](http://www.aspoitalia.net),  
[www.oilmarketreport.org](http://www.oilmarketreport.org)



## Oil Story

delle percezioni (“sentiment”) dei traders. Perciò ogni evento saliente, in qualunque parte del mondo accada, scuote i nervi agli operatori e genera tensioni. Ricordiamo, nei decenni più vicini a noi, le crisi provocate dalla guerra in Korea (1951-53), dalla nazionalizzazione del Canale di Suez ('56), dall'esilio dello Shah di Persia ('78), dall'invasione del Kuwait ('90) con annessa guerra del Golfo ('91), dallo sciopero dei petroliferi in Venezuela (2003), dagli uragani in USA ed anche dal Protocollo di Kyoto. Quando, alla fine degli anni '40, in Iran entra in scena Mossadegh, il prezzo si riduce, in forza delle vendite concorrenziali che vengono effettuate dagli USA per battere le produzioni orientali. I Paesi esportatori di petrolio, riuniti fin dal 1960 nell'OPEC, vedono incrementare la domanda di greggio mentre il potere d'acquisto del “barile” scende fino a quasi dimezzarsi. Tuttavia l'OPEC riesce ad imporre la propria volontà e, nel 1972, nel giro di poche settimane, complici ostilità politiche, una guerra mediorientale ed il conseguente embargo alle forniture, aumenta il prezzo nella fantastica misura del +400%, sì, quattrocento per cento. Quello che fa sorridere oggi è che il balzo straordinario era, in moneta allora corrente, da 3 a 12 \$/barile e, tradotto in moneta attuale da 15 ad oltre 60 dollari. La rivoluzione in Iran assesta un duro colpo alle estrazioni, e la diminuzione della disponibilità spinge il prezzo. Nell'80 l'Iraq invade l'Iran, ed il conflitto riduce la produzione del 10% a livello mondiale. Il prezzo scatta, passando da 14 a 35 \$ nell'81 (in moneta attuale, da 37 ad oltre 90). Le reazioni sui mercati sono forti, vi sono sintomi di recessione, la tecnologia promette fonti alternative, sorgono Paesi produttori al di fuori dell'OPEC (Norvegia, Alaska) ai quali il nuovo livello di prezzo rende convenienti nuove trivellazioni. L'Organizzazione vede diminuire la propria forza e pone in atto azioni che la riposizionano al centro del mercato. La quotazione viene quindi calmierata, e regolatore del sistema è il massimo produttore, l'Arabia Saudita. Seguono liti, invasioni, guerre e recessioni, rafforzamenti dell'OPEC alla quale aderiscono nuovi Membri, poi la crisi in Asia, che diminuisce i consumi (1997), con il prezzo del petrolio in discesa fino al 1999, quando sfiora i 10 \$ (attuali 13). OPEC taglia le produzioni per tonificare il mercato intorno ai 25-28 \$ al barile (attuali 33-38). Entra nel mercato la Russia, estranea all'Organizzazione, la quale si trova costretta a limitare le proprie produzioni. Ma arriva l'11

settembre. I prezzi in USA precipitano del 30% e recupereranno la quota di 25 \$ solo sei mesi dopo. Poi la seconda guerra in Iraq, il boom dei consumi asiatici, eventi ai quali tutti abbiamo ed avete assistito. E quota 100, ecc. ecc. ecc. dollari al barile.

### Guarda, prevedi e correggi

I pronostici sono argomento controverso. L'unico modo per poter affermare “l'avevo detto!!!” è l'aver taciuto. Ma la suspense circa quello che potrà accadere ci spinge egualmente ad investigare sui fatti e sulle prospettive. Il che ha senso se le basi sono serie ed autorevoli e soprattutto se le conclusioni vengono continuamente aggiornate. Riportiamo qui alcuni flash tratti dal World Energy Outlook 2007 della AIE – Agenzia Internazionale dell'Energia, che ci propongono gli scenari del futuro possibile:

- ... se i Governi non prendono misure per modificare i consumi, la domanda mondiale di energia salirà del 55% nel periodo 2005-2030.
- ... i combustibili fossili – petrolio, gas naturale e carbone – continueranno ad essere prevalenti, se non cambiano le politiche governative, ed il 74% dell'incremento totale della domanda corrisponderà ai Paesi in via di sviluppo.
- ... Cina ed India sono i nuovi giganti del mondo dell'energia. Poco dopo il 2010 la Cina surclasserà gli Stati Uniti come maggior consumatore di energia. Nel 2005 la domanda statunitense era maggiore del 34% rispetto a quella cinese.
- ... se persistono le condizioni attuali, Cina ed India saranno responsabili di oltre il 40% dell'aumento mondiale dell'uso di energia fino al 2030.
- ... Nel 2016 la Cina supererà gli Stati Uniti come maggior mercato mondiale dell'automobile. Nel 2030 la Cina avrà 270 milioni di veicoli: da 20 proprietari per 1000 persone del 2005 si passerà a 140.



Dell'OPEC (Organization of the Petroleum Exporting Countries) fanno parte Iran, Iraq, Kuwait, Saudi Arabia e Venezuela, che ne sono i Fondatori, ai quali si sono aggiunti, negli anni, Qatar, Indonesia, Libia, Emirati Arabi Uniti, Algeria, Nigeria, Ecuador, Gabon ed Angola:

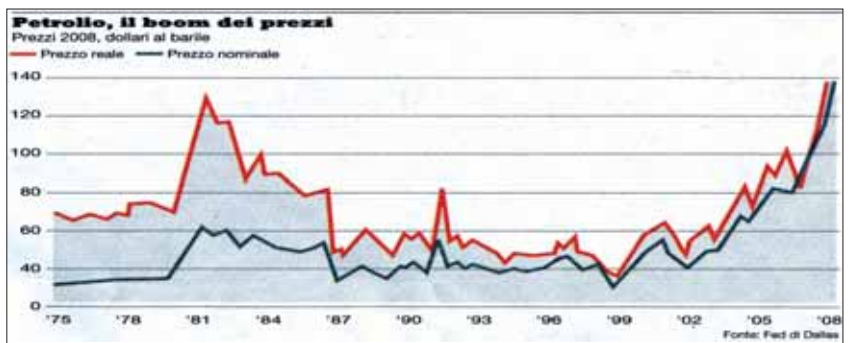
[www.pec.org](http://www.pec.org)

Il valore attualizzato del \$ USA rispetto agli anni passati è ricavato da “Inflation Calculator” del Bureau of Labor Statistics USA,

[www.bls.gov](http://www.bls.gov)

Le previsioni riportate sono pubblicate dalla International Energy Agency,

[www.iea.org](http://www.iea.org)





Enrico Zingales

## Io, speriamo che so negoziare

*Scontri, schermaglie e giochi di strategia: tutto è negoziazione. In una breve recensione ecco due casi dal forum permanente "Working Knowledge" dell'Harvard Business School ed un accenno alla celebre Teoria dei Giochi. Come sempre, dal punto di vista degli Approvvigionatori.*

(1)  
**"Negotiating when the rules sudden change",**  
 di **Michael Wheeler**,  
 Professor of Management Practice alla Harvard Business School - Working Knowledge for Business Leaders

<http://hbswk.hbs.edu/item/5477.html>

L'approccio dell'HBS è spesso molto 'universitario', ma se facciamo lo sforzo di sfrondare il nostro vissuto dalle interferenze contingenti, e risaliamo ai principi, riscontriamo la validità di base delle teorie autorevolmente espresse dagli accademici americani. Si potrebbe anche obiettare che certi passaggi possono apparire ovvii a persone 'navigate' nella professione. Ma il pregio di questi approfondimenti sta proprio nell'aver disposto anche elementi probabilmente ovvii in sequenza logica e finalizzata schematicamente ad un obiettivo. Da parte nostra riteniamo che il processo omogeneo che ne emerge assolutamente ovvio non sia.

### Negoziare in un ambiente dinamico (1)

Quando le regole del mercato subiscono cambiamenti rapidi, allora la giornata del buyer diventa stressante. I nostri Colleghi hanno avuto numerose occasioni per sperimentarlo, in tempi recenti, e sicuramente il futuro non gliene risparmierebbe delle altre: il compratore si appresta a negoziare secondo parametri noti, ma un evento esterno fa sparire la merce, o fa impazzire il prezzo, ed il compratore si sente spiazzato. Nella maggior parte dei casi non è la forza del cambiamento che produce il massimo disorientamento, ma la sua rapidità: l'incertezza sul 'che fare' è funzione inversa della velocità di risposta degli strumenti che gli operatori hanno a disposizione per monitorare i cambiamenti. Quando sembra che nessuna delle regole classiche della teoria della negoziazione possa soccorrere, allora, dicono gli studiosi dell'HBS, bisogna comportarsi come in guerra, e cercare le istruzioni sul da farsi nel Manuale dei Marines.

### Dal Manuale dei Marines (2)

La situazione tipica è quella nella quale alcune forze rendono difficili le cose facili. La ricetta proposta per affrontare questi frangenti è: raccogliere le risorse interne, ripensare l'obiettivo, ri-coordinare le operazioni, semplificare i progetti, e mettere in atto un 'piano urto'. È impossibile eliminare completamente le forze contrarie, sia sul campo di battaglia

che al tavolo della negoziazione, ma in ambedue i casi occorre avere l'autorità e la fermezza emozionale per affrontarle nonostante le incertezze. La strategia può essere messa in difficoltà dalla controparte: secondo i migliori manuali militari il fattore essenziale per elaborare la natura dello scontro consiste nel comprendere questo gioco dinamico tra le opposte volontà degli uomini. La strategia deve vedere lo scenario così come la controparte lo vede (ma ambedue i contendenti cercano di acquisire la visione della controparte!). Se il mercato è velocemente mutevole, non si può far fronte a tutte le situazioni. Mettere in atto un "piano urto" significa fare una ragionevole scommessa su una situazione attesa, tenendosi come riserva le decisioni da prendere se le cose andassero per un altro verso. I Marines, si sa, hanno un debole per l'azione, sono decisionisti, poiché per loro una decisione mediocre è sempre preferibile all'indecisione. Non così nella negoziazione dove un approccio proattivo permette di percepire i movimenti del mercato e può trasformare il soggetto-vittima in protagonista. Coraggio e rapidità si tengono per mano sul campo di battaglia. Il Manuale infatti dice "Finché la situazione è fluida e le opportunità sono mutevoli, gli elementi importanti sono il tempo e lo spazio". Anche nella negoziazione la tempistica è essenziale e, specialmente in una situazione volatile, bisogna essere pronti, sia individualmente che come organizzazione, ad agire rapidamente, ma anche attenti a non confondere la rapidità con la fretta e si deve soprattutto imparare ad essere flessibili. Il successo, in situazioni di turbolenza, è fortemente aiutato dalla capacità di percepire le situazioni prima che esse prendano il sopravvento. Bisogna, in sostanza, recuperare quella rapidità di reazione che - come si osservava all'inizio - toglie l'incertezza. Questo si consegue sapendo osservare e sapendosi orientare nei percorsi sconosciuti. Più le circostanze sono inconsuete, più diventa importante per il negoziatore l'attenzione alle situazioni che man mano emergono. Egli deve essere attrezzato in modo da poter organizzare ed analizzare dati in tempo

### Io, speriamo che so negoziare

reale, in modo da rendere possibili mutamenti nella strategia.

Così le decisioni tattiche possono essere congrue con i grandi obiettivi. Maggiore è l'efficienza con la quale viene gestito questo processo, maggiore è l'aderenza alle circostanze. Il vantaggio sugli altri negoziatori sta nel saper dipanare questi nodi di analisi e nell'agire più prontamente. Possiamo continuare nell'esempio guerresco ricordando che anticamente, quando non esistevano sufficienti risorse interne, si ricorreva alle truppe mercenarie, o ai matrimoni per formare alleanze. Tutto ciò è oggi sostituito, nel business, dall'outsourcing che è un valido strumento per affrontare scenari sconosciuti o turbolenti, adattarsi, trasformarsi o ri-trasformarsi secondo le necessità dei mercati.

#### Quattro strategie nelle concessioni (3)

Spesso bisogna cedere, quando si negozia, ma le concessioni devono essere equilibrate: devono essere un 'do ut des'. È più facile dirlo che realizzarlo, e gli studiosi della HBS suggeriscono una serie di possibili interventi.

*Primo.* Illustrate compiutamente le concessioni che state per rilasciare. Non è scontato che le vostre azioni parlino da sole e la controparte recepisca il cento per cento del vostro discorso. Anzi, normalmente essa cerca di ignorarne alcune parti o di sottovalutarle, per non dover offrire qualcosa in cambio. Dovete dare la massima evidenza ai vostri argomenti: innanzitutto bisogna far capire che la proposta che state avanzando ha un costo. Poi dovete convincere la controparte che le vostre posizioni sono serie e ragionevoli. Infine dovete ampiamente argomentare affinché servano da parametro per valutare le concessioni.

*Secondo.* Definite ed esigete la reciprocità. La richiesta deve essere diplomatica, ma esplicita e ben compresa dalla controparte.

*Terzo.* Cedete poco a poco. Sarebbe molto bello se le parti cercassero reciprocamente di comprendere interessi e preoccupazioni, sforzandosi in buona fede di raggiungere il vantaggio comune, ma spesso questo non avviene. Quando il livello di fiducia è basso oppure la negoziazione non ammette alternative, le concessioni devono essere rilasciate sotto condizione di reciprocità. Ponendo questa clausola si evitano molti rischi, ma il suo uso esagerato va a minare la fiducia: se ad

ogni concessione rilasciata viene richiesta una compensazione, questo sarà visto come un self-serving piuttosto che come una ricerca di reciproca soddisfazione.

*Quarto.* Procedete un passo alla volta. La medesima concessione ha molto più effetto quando è rilasciata per gradi. La progressione mette in evidenza la vostra flessibilità, non rivela quello che avete di riserva, e potrebbe farvi risparmiare qualcosa oppure ottenere in cambio qualcosa di più. D'altra parte bisogna tener presente che di norma un rifiuto danneggia maggiormente chi lo oppone che non chi lo riceve. La mancanza di reciprocità inquina il rapporto: i negoziatori di successo non solo si assicurano che la reciprocità ci sia, ma la offrono alle concessioni altrui.

#### I giochi di strategie (4)

C'è anche chi non condivide questi principi, e sostiene che la negoziazione non è una battaglia, ma una ricerca. La controparte non è un nemico da abbattere, ma un collaboratore insieme al quale si elaborano le traiettorie che possano condurre ambedue le parti a crescere. Da parte nostra condividiamo questo orientamento, insieme con quello che definisce il tavolo delle negoziazioni come il teatro di un gioco di strategie dove ha ruolo importante il concetto di dominanza e dove – senza entrare nella complessa dottrina che è stata anche premiata con due premi Nobel nel '94 – si possono condurre diversi tipi di giochi. A noi interessano quelli chiamati 'cooperativi', a risultato positivo, nei quali l'insieme del gruppo guadagna, quindi cresce e si sviluppa. Il caso opposto è rappresentato dai giochi non cooperativi, a risultato zero, ma questi ultimi sono fuori dalla visione di chi vuole produrre ricchezza e progredire. Potremmo aggiungere che la 'sala riunioni' nella quale siedono, uno di fronte all'altro compratore e venditore, assistiti volta a volta da tecnici, amministrativi, logistici, è il palcoscenico nel quale vengono esibite le reciproche forze e nel quale si realizzano le diverse fasi, come gli atti di una rappresentazione, fino alla conclusione di un contratto, con applausi (strette di mano) o standing ovation (promesse di future ulteriori collaborazioni). Ma, come in qualunque teatro, o campo di battaglia, le operazioni determinanti e le situazioni influenti si sono già prodotte, o si producono altrove ed al tavolo delle trattative se ne colgono solamente i frutti.

(3)  
**"Four Strategies for making concessions",**  
 di **Deepak Malhotra,**  
*Professor in the Negotiation, Organisations and Markets alla Harvard Business School - Working Knowledge for Business Leaders*

<http://hbswk.hbs.edu/item/5235.html>

(4)  
**David M. Kreps,**  
**Teoria dei Giochi e modelli economici,**  
*Il Mulino, 1992*



A cura di  
Giuliano  
Marcenaro

## Dove vanno i mercati

Previsioni sull'andamento dei mercati nel 2008 tracciate dagli esperti intervenuti al 1° Workshop 2008 della Sezione Lombardia/Liguria svolto il 23 maggio a Villa La Valera di Arese. La raccolta completa delle relazioni svolte dagli esperti intervenuti è stata distribuita, come consuetudine, ai soli colleghi presenti all'evento.

### SCENARIO DI RIFERIMENTO

Il panorama mondiale è caratterizzato dalla stagnazione dell'economia USA; dalle performance molto positive dei paesi emergenti; da un tasso d'inflazione in crescita ovunque, spinto dall'incremento dei prezzi del petrolio e delle materie prime alimentari, anche nelle aree emergenti. I tassi di crescita tendenziali del PIL nel 2008, stimati da osservatori internazionali, si collocano intorno all'1,6 per l'Eurozona, vicini all'1,3 in Giappone, sull'1,1 per USA, intorno all'1,7 per UK, mostrandosi decisamente più sostenuti per Brasile (4,6), Russia (7,1), India (7,8) e Cina (9,6). Le stime sull'andamento del tasso d'inflazione nell'anno in corso variano sensibilmente da Paese a Paese: 0,9 in Giappone, 13 in Russia; 2,6 in UK, 3 nell'Eurozona, 3,5 negli USA; 5,1 in Brasile, 5,8 e 5,9 rispettivamente in India e Cina.

Sul mercato valutario, le condizioni generali negative e le scarse possibilità di miglioramento dell'economia USA fanno prevedere per i prossimi mesi un dollaro sempre fortemente sottovalutato in termini di parità e di potere d'acquisto rispetto all'Euro e, soprattutto, allo Yuan e allo Yen. Va osservato, però, che le banche centrali sembrano gestire la crisi del credito con molta determinazione e che il prezzo del petrolio potrebbe collocarsi su livelli più

accettabili una volta debellata l'importante presenza della speculazione finanziaria. Il dollaro potrebbe, pertanto, recuperare sull'Euro. Lo Yen, voluto sempre debole dalla Banca Centrale Giapponese, dovrebbe mantenersi relativamente stabile verso la moneta europea, mentre lo Yuan dovrebbe continuare a rivalutarsi, soprattutto se la Cina continuerà a crescere all'interno.

### Materie prime e derivati

#### Prodotti Chimici

Sul mercato si osserva in generale una situazione di ristagno, nonostante il rincaro del greggio, attribuibile soprattutto ad una domanda piuttosto fiacca. Le previsioni sono orientate a debolezza dei prezzi nel comparto dei derivati del petrolio, **toluolo** e **xilolo** in particolare. I derivati con indice costante potrebbero mantenere prezzi costanti per parecchi mesi. Sono in forte tensione sui mercati asiatici i prezzi di **soda caustica** e **acido terenftalico**, anche perché la Cina ha programmato per luglio e agosto la chiusura per manutenzione di molti impianti, allo scopo di ridurre l'inquinamento durante le olimpiadi. Il **carbonato di calcio** dovrebbe mantenersi stabile sulle forti quotazioni ora registrabili, mentre **ossido di etilene** e **polipropilene**, ora caratterizzati da buona disponibilità sono esposti al rischio di chiusura di alcuni impianti nell'intento di tonificare il mercato. Il **carbone** si sta mostrando quantitativamente insufficiente, e non si esclude che i prezzi, fortemente cresciuti nel 2007, mantengano una tendenza al rinforzo.

#### Meccanici

Tra i **metalli ferrosi** si notano forti tensioni su **acciai** e **lamiere** per carpenteria, e sono previsti a breve nuovi rincari (intorno al 5%) di questi prodotti e degli **acciai al carbonio** e dei **laminati**. Negli **acciai inossidabili** una leggera flessione dei prezzi dell'Extra lega dovrebbe favorire un corrispondente ribasso delle quotazioni dell'**AISI 304**. Inoltre, se il **nickel** e il cambio \$/€ si manterranno sui valori attuali si potrebbe registrare in giugno una leggera flessione nella quotazioni di questo prodotto, seguita da una certa stabilità. **L'ottone** presenta ancora una situazione incerta per quanto

#### Relatori "Scenario di riferimento"

**Domenico Delli Gatti**  
Ordinario di  
Economia Politica  
Università Cattolica Milano



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

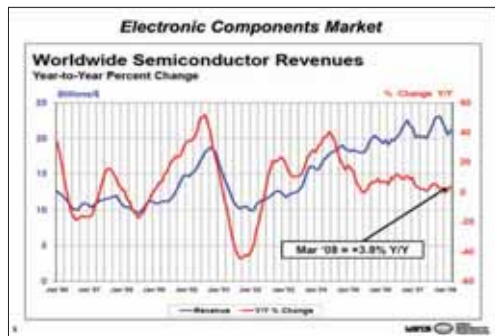


#### Relatori "Cina 2008"

Romeo Ferrini (ADACI), Mario Carniglia (OTIM), Yuan Lin (MMC),  
Massimiliano Perletti e Rita Santaniello (Studio Rodi & Partner)

## Dove vanno i mercati

riguarda le quotazioni. C'è ancora grande disponibilità di materia prima in presenza di una domanda stagnante. Resta ancora abbastanza accentuata la forbice tra prezzo reale e prezzo ufficiale, e si confermano le problematiche connesse alla qualità. Le **lavorazioni esterne**, dopo il recente rinnovo dei principali contratti, lasciano prevedere per il prossimo trimestre prezzi sostanzialmente stabili.



### Materie plastiche

**Quadro congiunturale** – In Italia la produzione di articoli in gomma e plastica si è incrementato lo scorso anno del 2,7%, superando per la prima volta la soglia dei sette milioni di tonnellate. In particolare si sono distinti i **polimeri**: +4,6% il **PET**, +3,5% l'**EPS**, +3,4% il **PE alta densità**. Inoltre, gli investimenti in macchine e impianti sono cresciuti del 9%, e le esportazioni hanno toccato il 62% del comparto. Alla fine del primo trimestre 2008 si è però registrata una contrazione prossima al 5,5% rispetto al 2007 e del 4,7 sul febbraio di quest'anno. Sul fronte dei prezzi, le previsioni per il 2008 sono orientate a rincari collocabili in generale mediamente intorno all'1-1,5%, con qualche eccezione: stabili **PPH** e **PET**, in crescita tra il 2,5 e il 3,5% i **poliammidi**. I **costi di trasformazione** scontano ancora l'offerta esuberante che caratterizza il comparto. Le aziende trasformatrici stanno

cercando di recuperare i maggiori oneri sopportati nel 2007 (manodopera +1,97%, energia elettrica +8,98%, trasporti +5%), ma gli aumenti concordati per il 2008 oscillano tra l'1 e il 2,5%.

### Componentistica elettronica

Per quanto riguarda le quotazioni, il mercato si presenta molto variegato e le tendenze registrate a fine 2007 sembrano confermarsi anche nell'anno in corso. I prezzi delle **memorie**, che presentano un'ampia disponibilità sul mercato, sono visti in ulteriore flessione tra il 10 e il 15%. Più moderata è la tendenza alla diminuzione (-3%) nel comparto dei micro, mentre i prezzi dei **led** sono visti mediamente cedenti di circa il 5%, con punte del 10% nel comparto dell'**alta luminosità**. I prezzi di **I. C. logic** e **analogic**, **transistor** e **diodi** sono visti abbastanza stabili o in modesta tendenza alla flessione. Si prevede una moderata tensione (2-5%) nei prezzi dei **circuiti stampati**, in particolare per quelli di provenienza asiatica. Anche i connettori



tendono al rincaro per effetto degli aumenti delle materie prime (rame, oro, palladio), non compensato dalle efficienze ottenute dai produttori. Prezzi leggermente cedenti anche per **relay**, **condensatori**, **resistenze** e **switches**, nonostante siano esposti all'impatto dei rincari delle materie prime.

### Relatori su "Merceologie"

**Alberto Borsani**  
BTicino

**Maurizio Del Pozzo**  
BTicino

**Giuseppe Ferrari**  
Brembo

**Plinio Iascone**  
Istituto Italiano Imballaggi

**Daniele Prudenzano**  
Arexons S.p.A.

**Vittorio Stefanini**  
Vortice Elettrosociali

### Coordinamento Workshop ADACI

**Michele Anzivino**

**Renato Mafezzoni**

**Giuliano Marcenaro**

**Daniele Prudenzano**

**Maurilio Sartor**

**Enrico Zingales**





Gian Paolo Rovetto  
(referente ADACI c/o UNI)

## Norme UNI: Qualità e Business

Nel mese di dicembre 2007 è stata presentata in anteprima – presso la sede UNI di Milano – la norma UNI ISO 10014:2007 “*Gestione per la qualità – Linee guida per la realizzazione di benefici economici e finanziari*”. La norma fornisce, come esplicitato dal titolo, linee guida per ottenere benefici economici e finanziari dalla corretta applicazione dei principi di gestione per la qualità descritti dalla UNI EN ISO 9001, nella quale si valorizza la capacità dei sistemi di gestione per la qualità di generare effetti economici misurabili. È destinata all’alta direzione delle organizzazioni ed integra la UNI EN ISO 9004 per il miglioramento delle prestazioni. Fornisce esempi di benefici realizzabili e identifica metodi e strumenti di gestione disponibili per facilitarne il raggiungimento. La norma, che contiene linee guida e raccomandazioni, non è intesa per uso contrattuale, regolamentare o di certificazione.

Gli effetti economici e finanziari, in quanto misurabili, sono riscontrabili attraverso: il livello di redditività; i dati di bilancio; i flussi finanziari; la riduzione dei costi; il

miglioramento del “time to market”.

Globalmente tali effetti si traducono nella remunerazione del capitale e possono essere ottenuti con l’efficace gestione delle risorse, con l’implementazione di processi appropriati e con prassi di gestione basate sull’efficacia dei costi.

Nella presentazione fatta all’UNI, i contenuti della norma UNI ISO 10014 sono stati illustrati da Giancarlo Colferai, Coordinatore del GL 33 UNI “*Effetti economici della qualità*”, richiamando l’applicazione degli otto principi di gestione per la qualità e con uno schema di autovalutazione, utile per l’analisi dei punti deboli e per stabilire le priorità di intervento. In questa occasione Stefano Sibilio, Responsabile della Divisione “Impresa e società” dell’UNI, ha fatto il punto sulle attività della Commissione UNI “*Gestione per la qualità e tecniche di supporto*” anticipando la notizia della pubblicazione della nuova edizione della norma ISO 9001 entro la fine del 2008, della nuova ISO 9004 (radicalmente rinnovata) nel 2009 e della ISO 19011 nel 2012.

### Norme Europee sul Facility Management

Le imprese sono sempre più interessate a gestire in modo efficiente i costi di infrastruttura, pur necessari per svolgere le attività produttive di propria competenza. Rientrano in questa categoria i costi di manutenzione di fabbricati ed impianti generali, nonché di servizi vari (pulizia, ristorazione, riproduzione documenti, accoglienza, sicurezza, ecc.). È questo il campo di attività del Facility Management che può aiutare le imprese a migliorare l’efficienza, ottimizzando i costi e incrementando la competitività. Per impostare un contratto di Facility Management occorre avere delle conoscenze che non tutte le imprese, interessate a questa moderna forma di appalto, hanno al loro interno ed allora ecco che dai lavori di normazione giunge un concreto aiuto. L’UNI ha recepito e pubblicato le versioni ufficiali – in lingua inglese – delle prime due norme europee sul Facility Management elaborate dal CEN (Comitato Europeo di Normazione):

- UNI EN 15221-1:2007 “*Facility Management – Parte 1: Termini e definizioni*”
- UNI EN 15221-2:2007 “*Facility Management – Parte 2: Linee guida per preparare accordi di Facility Management*”

Queste norme saranno senza dubbio di aiuto per le imprese, sia acquirenti sia fornitrici, per comunicare in modo più efficace, per migliorare il confronto tra imprese/servizi e per fornire un riferimento nelle decisioni di approvvigionamento (outsourcing).

Le due parti della EN 15221, che sono la base per ulteriori sviluppi di norme sul Facility Management, potranno contribuire a migliorare la qualità e la chiarezza nei contratti di Facility Management con il risultato di prevenire e minimizzare eventuali controversie.

### Il Codice internazionale ISSN per pubblicazioni periodiche

Tutti abbiamo visto su libri o altre pubblicazioni la sigla ISSN (o ISBN) con una serie di numeri, spesso abbinata ad un codice a barre, e forse ci è sorta la curiosità di capirne il significato.

Lo scambio di informazioni nel mondo attuale della comunicazione “globale” richiede l’utilizzo di un codice standard per identificare in modo univoco le pubblicazioni periodiche, nelle loro diverse fasi di pubblicazione, distribuzione e gestione. Questo problema interessa realtà diverse (biblioteche, centri di documentazione, fornitori, distributori, editori ed utenti) e tutte interessate alla pubblicazione della norma internazionale ISO 3297:2007 “*Information and documentation – International Standard Serial Number (ISSN)*”.

Il codice ISSN (International Standard Serial Number) permette l’identificazione di tutte le pubblicazioni seriali indipendentemente dal paese di pubblicazione, dalla lingua o alfabeto, dalla periodicità e dal tipo di supporto. La versione digitale di un periodico, quando resa disponibile separatamente, deve riportare un numero ISSN diverso da quella su carta, ma nella gestione del legame tra le due versioni si definisce uno dei due ISSN come codice di collegamento (ISSN link).

In pratica, l’ISSN è un numero di otto cifre che identifica le pubblicazioni periodiche (cartacee ed elettroniche). Ogni codice ISSN assegnato ad una pubblicazione seriale è registrato in una banca dati internazionale: il Registro ISSN, che è la fonte più completa ed autorevole per l’identificazione di tali pubblicazioni a livello mondiale.

## Lecture



## ORIENTARE AL SUCCESSO LA SUPPLY CHAIN

Sergio Cavalieri, Roberto Pinto

ISED, pp. 398 (euro 31,00)

Il pregio principale di questo testo è quello di raccogliere in un solo volume e in un quadro coerente tutti i diversi aspetti che correntemente sono collocati sotto la denominazione "Supply Chain Management" (o SCM). A questa caratteristica di originalità si accoppiano linearità delle spiegazioni, successione logica degli argomenti, apporto di innovazione su una materie complessa come la Supply Chain. Inoltre, è arricchito da tabelle, diagrammi e formule che ne favoriscono la comprensibilità e l'utilità. Né manca il supporto di esempi e casi di studio che propongono problematiche e soluzioni di sicuro interesse per la pratica manageriale.

Già dalla lettura del primo capitolo si rileva come la disciplina del Supply Chain Management sia piuttosto ampia e articolata e abbisogni di un approccio progettuale e gestionale coerente tra i

diversi livelli decisionali. Coerentemente a ciò si sviluppa il piano dell'opera che – nell'arco di quattordici capitoli – ne fa oggetto di approfondita trattazione e ne sviluppa i temi più rilevanti: strategia, integrazione e coordinamento, misura delle prestazioni, scelte di integrazione e localizzazione degli impianti, pianificazione della domanda, gestione degli approvvigionamenti e della capacità produttive, pianificazione e gestione delle scorte, delle reti distributive, dei trasporti e del servizio post-vendita. Non trascura, ma vi dedica ampia trattazione, i problemi connessi alla "logistica inversa", all'outsourcing delle attività logistiche, ai sistemi informativi e alla gestione del rischio. Si può affermare che, per tutti questi aspetti, l'opera di Cavalieri e Pinto si pone come punto di riferimento per chi deve ogni giorno organizzare e guidare le attività logistiche di un'azienda.



A cura di Giuliano Marcenaro



## Curiosità

## Se il denaro circola...

Tra la fine del XVII secolo e l'inizio del XVIII, in Inghilterra "la scarsità di monete di piccolo taglio fu un problema serio per i manifatturieri che avevano da pagare i salari. [...] Un filandiere dei primi del 1700 risolse il problema scaglionando il pagamento: la mattina di prim'ora pagava un terzo degli operai e li mandava a fare i loro acquisti; nel giro di un'ora o due il

denaro, passando per le mani dei bottegai, ritornava alla fabbrica, dove serviva a pagare un secondo scaglione di operai che veniva a sua volta mandato fuori a far spese; e in questo modo prima di sera tutti avevano ricevuto il loro salario e fatto i propri acquisti."

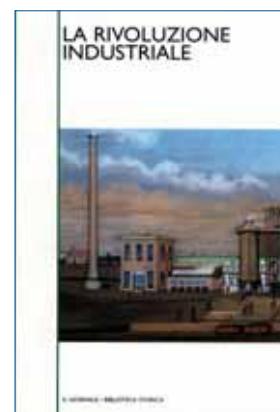
(Thomas S. Ashton: *La rivoluzione industriale* – G. Laterza & Figli)

## Contratti di lavoro

"Uno dei più grossi problemi che gli imprenditori inglesi dei primi anni della rivoluzione industriale [1760-1830] dovettero affrontare era quello di selezionare una manodopera capace di apprendere le nuove tecniche e di assoggettarsi alla disciplina imposta dalle nuove forme d'industria; una volta spesi tempo ed energie per arrivare a questa selezione, era ovvia prudenza fare in modo che il

personale addestrato non venisse attratto altrove. Bulton e Watt, ai loro montatori, facevano firmare contratti che li impegnavano a prestare servizio per tre o cinque anni; il conte di Dundonald legò a sé uno dei suoi operai chimici con un contratto venticinquennale; nel Galles meridionale alcuni fonditori erano impegnati a vita."

(Thomas S. Ashton: *La rivoluzione industriale* – G. Laterza & Figli)



### Invito ai Soci a presentare la propria candidatura per il triennio 2009-2011

Cari Soci,  
scade a fine anno il mandato del Consiglio della Sezione ADACI Lombardia/Liguria e si avviano le operazioni statutarie previste per il suo rinnovo per il prossimo triennio (2009-2011).

Un'associazione vive se vi sono persone disposte a dedicarvi tempo e capacità: attraverso diretti incarichi specifici e, in modo ancor più responsabile e coinvolgente, rivestendo una carica associativa. Tra queste, quelle relative al governo delle Sezioni hanno una peculiarità: oltre a farsi carico dell'attuazione di finalità e programmi sociali, devono rappresentare le esigenze e lo sviluppo territoriali, stimolando e rafforzando i legami con/tra i soci e coltivando i rapporti con gli enti locali. Si tratta di molteplici attività e tematiche (formazione e certificazione professionale; analisi e studi di problematiche economiche ed aziendali; informazione e comunicazione; promozione di conoscenze e scambi interpersonali; ecc.), cui ogni Socio può contribuire, con il proprio patrimonio di cultura e di esperienza. Per questo è importante rendersi disponibili ad assumere una carica per il governo della Sezione, candidandosi al Consiglio ed offrendosi così di interpretare un ruolo attivo nell'ideare e realizzare iniziative che, per interesse ed utilità, corrispondano alle aspettative dei Soci (effettivi e potenziali).

**Chi può e vuole fare questa esperienza è invitato a segnalare la propria candidatura, compilando il modulo a lato ed inviandolo all'indirizzo della Sezione ADACI Lombardia/Liguria, entro il 20 settembre 2008.**

Nel modulo si richiede un brevissimo curriculum professionale e l'indicazione di aree e temi associativi relativamente ai quali si ritiene di poter contribuire fattivamente alle iniziative da intraprendere in Sezione durante il prossimo triennio. Quanto indicato verrà successivamente riportato nell'elenco delle candidature allegato alle schede di votazione, come informativa ai soci chiamati ad esprimere le loro preferenze.

**Le votazioni si svolgeranno entro novembre 2008. Aderite numerosi!**

**Michele Anzivino**  
(Presidente Sezione ADACI Lombardia/Liguria)

#### Presentazione candidatura al Consiglio della Sezione ADACI Lombardia-Liguria per il triennio 2009-2011

Sottopongo la mia candidatura a Consigliere di Sezione, impegnandomi a partecipare alle riunioni previste.

Cognome e Nome: \_\_\_\_\_

Anno: di nascita \_\_\_\_\_ iscrizione ADACI \_\_\_\_\_

Titolo di studio: \_\_\_\_\_

Attuale attività: \_\_\_\_\_

Curriculum vitae: \_\_\_\_\_

Iniziativa specifica, aree culturali, temi associativi cui intendo in special modo dedicare la mia attività di Consigliere:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

**Inviare/consegnare entro e non oltre il 20 settembre 2008**  
alla Segreteria della Sezione ADACI Lombardia/Liguria  
Viale Ranzoni 17 - 20149 Milano  
fax n. 02/40090246 - e-mail: sez.lombardia@adaci.it

Associazione  
Italiana   
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.