

# Approvvigionare

## in questo numero

**2** **Informazioni**  
Formazione e Promozione

**3** **Comunicazioni e Cronache**  
GAM - Corso MIP-ADACI  
Nuovi Soci 2003 - Premio Antonio Landi

**6** **Interviste**  
Mauro Tuvo: Competence Centre  
Michele Perini: lo sguardo di Assolombarda

**10** **Temi professionali**  
Un'Occasione Olimpica: Cina 2008  
Comprare in un'impresa di costruzioni  
2° Workshop 2003  
Buzz Marketing

**15** **Digressioni**  
Lecture ed altro

**16** **Grandi Acquisti e Piccole Imprese**

## nel prossimo numero

Sistema di Qualità negli Uffici Acquisti  
Global Purchasing nella Supply Chain  
Intervista

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

**Direttore responsabile:**  
Michele Anzivino

**Hanno collaborato a questo numero:**  
Michele Anzivino,  
Carlo Di Gregorio,  
Giuliano Marcenaro,  
Maurillio Sartor,  
Chen Tsing,  
Enrico Zingales.

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

**Stampa:**  
Poligrafica Boroni S.r.l.  
Via Butti 7 - Milano

**Progetto grafico:**  
Iride S.r.l.

## Formazione e Promozione

## CORSI SPECIALISTICI DI MANAGEMENT DEGLI APPROVVIGIONAMENTI

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

**19 novembre 2003 - Roma****"Le aste d'acquisto"**

Cenni sull'e-procurement e sui vantaggi nel suo utilizzo nel processo d'acquisto - Tipologie di aste d'acquisto - Scelta, convenienza e preparazione di un'asta d'acquisto - Le aste d'acquisto per i beni ed i servizi - La contrattualistica nelle aste d'acquisto - L'individuazione dei fornitori del servizio di aste - La selezione dei partecipanti all'asta - Esame di alcuni casi di simulazione d'asta.

**27 novembre 2003 - Torino****"Come leggere ed interpretare il bilancio dei fornitori per valutarne la solidità economica e finanziaria"**

Elementi costituenti un bilancio e loro interpretazione - Individuazione delle informazioni utili ad esprimere un giudizio sui risultati di un fornitore - Valutazione della capacità economica e della solidità patrimoniale di un fornitore - I principali indicatori di bilancio - Esame di bilanci reali e discussione con i partecipanti.

**25 novembre 2003 - Milano****"Aspetti legali e contrattuali degli acquisti"**

Aspetti legali del contratto/ordine d'acquisto - Il flusso contrattuale degli approvvigionamenti ed il suo impatto sulle funzioni aziendali - La rappresentanza nel contratto - Danno emergente e lucro cessante secondo il Codice Civile italiano - Clausole legali ricorrenti nell'attività di approvvigionamento - Le condizioni generali di acquisto e le condizioni speciali - Gli aspetti peculiari della contrattualistica internazionale - Workshop: stesura check list contrattuale.

**28 gennaio 2004 - Bologna****"Contrattualistica ed aspetti legali"**

Tipologia di contratti e caratteristiche - Le fasi di formazione di un contratto ed i requisiti essenziali per la sua validità - Elementi di un contratto e clausole contrattuali - Validità ed estensione di un contratto, nullità ed annullabilità - Risoluzione, rescissione, inadempimento - Rimedi giudiziari e strategici.

(Durata due giorni: 9-17) - Tariffe (Euro - SIVA): Soci ADACI (1.100) - Non Soci (1.300)

**2-3 dicembre 2003 - Milano****"Dirigere gli acquisti - Aspetti gestionali"**

Strumenti, metodi e comportamenti per ottimizzare l'efficacia del proprio ruolo e per rendere il servizio acquisti eccellente e perfettamente integrato nella propria azienda e nel mercato. Temi trattati:

Ruolo e contributo della funzione acquisti - La politica degli acquisti - Come organizzare la funzione secondo la politica degli acquisti definita - Strumenti e metodi per raggiungere gli obiettivi - La gestione della funzione acquisti.

**19-20 febbraio 2004 - Firenze (1,5 giorni)****"Gli acquisti dei prodotti ISQ (Influenti Sulla Qualità) nelle aziende farmaceutiche e la logistica distributiva del farmaco"**

Differenza tra prodotti ISQ e non - Importanza delle specifiche tecniche dei materiali - Selezione dei fornitori - Audit qualitativi ai fornitori (ruolo degli acquisti) - Contrattualistica specifica - Il magazzino dell'azienda farmaceutica: caratteristiche, conservazione prodotto finito, ecc. - La distribuzione dei prodotti farmaceutici: normative, schema distributivo, trasporti, rintracciabilità.

**29-30 gennaio 2004 - Roma****"Il contributo degli Approvvigionamenti e dei Materiali al risultato aziendale"**

Ruolo, utilità e peso delle funzioni Acquisti e Materiali in un progetto multifunzionale di riduzione del capitale circolante (C.C.) aziendale. Temi trattati: Processo di budget, conto economico e capitale circolante - Impatto di Acquisti e Materiali ed altre funzioni sul capitale circolante - Impostazione di un progetto di riduzione del C.C. netto: strumenti, metodologia e risultati.

**24-25 febbraio 2004 - Roma****"Problem Solving & Risk Evaluation: altri skills per il buyer"**

Esistenza ed identificazione del problema - Aspetti comunicativi, di contenuto, di contorno-ambiente - Metodologie di confronto e scenario di riferimento - Requisiti palesi ed esigenze inesprese - Analisi e valutazione delle diverse tecniche risolutive - Identificazione e "pesatura" dei rischi potenziali - Formulazione matriciale di gravità/probabilità - Analogie metodologiche col "project management" - Verifica accettabilità soluzioni (ed obiezioni) - Tecniche applicative: schemi, parametri, calcoli, casi pratici.

## FORMAZIONE DI BASE

Tariffe (Euro - SIVA): Soci ADACI (1.400) - Non Soci (1.600)

**19, 20, 26, 27 novembre - Milano**

(Orario giornaliero: 9-17)

Rivolto a tutti coloro che si avviano al ruolo di approvvigionatori o gestori dei materiali, il Corso offre un'ampia e sintetica panoramica di base delle competenze e degli strumenti aggiornati per gestire con efficacia il processo di rifornimento e i rapporti di fornitura.

Contenuti: Quadro economico-aziendale di riferimento - Politiche degli approvvigionamenti - Contrattualistica - Processo d'acquisto - Impostazione approvvigionamenti, analisi portafoglio e prezzi - Programmazione e budget approvvigionamenti - Marketing d'approvvigionamento e Gestione Fornitori - Comunicazione e Negoziazione - Gestione Materiali - Sistema Informativo e rete.

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

## GAM: l'attività ha superato il semplice scambio di informazioni

### Monitoraggi

I Gruppi Analisi Mercato realizzano innanzitutto uno scambio di informazioni dirette tra professionisti dell'acquisto in mercati omogenei, suddivisi per merceologia. Tuttavia i Soci partecipanti alle riunioni dei GAM durante l'anno in corso hanno arricchito i temi dei loro incontri aggiungendo, allo scambio di informazioni professionali, anche il monitoraggio di materie prime, prodotti e servizi. Nel sito ADACI (area della Sezione Lombardia, voce GAM - Monitoraggio) sono stati inseriti, a scopo esemplificativo, alcuni schemi di questo lavoro, che è in corso di definizione e organizzazione. Contiamo, con la collaborazione dei Soci, di riuscire a sistematizzare le rilevazioni, con l'obiettivo di fornire loro uno strumento di lavoro che si differenzi dagli indici comunemente disponibili. La diversità fondamentale delle indicazioni prodotte in questo ambito, infatti, è quella di costituire un dato nato al di fuori e senza l'influenza delle Case Produttrici e Vendittrici, ma di essere di prima mano, proveniente da, e destinata a Professionisti dell'Approvvigionamento. Tutti i Soci possono collaborare alla formazione di questi indici, purché assicurino flusso regolare di dati, in armonia con gli obiettivi e in forma compatibile con il sistema organizzativo. Per contribuire è necessario prendere accordi con la Segreteria GAM, presso ADACI Sezione Lombardia.

### Data-Base Contrattuale

I GAM hanno anche iniziato una attività di esame, commento e definizione di testi contrattuali e clausole tipiche di alcuni settori merceologici. Ne risulteranno dei documenti formati con il contributo di esperienze diverse ma attinenti al medesimo mercato, che sono destinati ad essere messi a disposizione dei Soci. Anche questa iniziativa è aperta alla collaborazione di tutti coloro che vogliono confrontare in tutto o in parte le clausole dei loro contratti con quelle usate dai loro Colleghi in situazioni analoghe o per regolamentare rapporti di fornitura simili. Chi desidera contribuire può prendere contatto con la Segreteria della Sezione Lombardia.

### Riunioni GAM Novembre 2003

Sta per concludersi il ciclo degli incontri del 2003. In totale si tratta di oltre novanta Soci che, suddivisi per area di interesse, si incontrano periodicamente. Vale la pena di rilevare che l'iniziativa della Sezione Lombardia-Liguria è stata arricchita dall'adesione di Soci provenienti da altre Sezioni, che ne hanno condiviso gli obiettivi.

Ai GAM del 2003 sono infatti iscritti anche Soci del Veneto, del Piemonte, della Toscana, delle Marche, che ampliano così l'apporto di esperienze a confronto. Allo scambio professionale i Gruppi aggiungono un plus personale: quello della conoscenza individuale reciproca, che consente di collegarsi direttamente con i Colleghi in qualunque momento. Le ultime riunioni del 2003 sono già in corso alle date già note. Esse danno seguito al Workshop di fine settembre, ne aggiornano e ne commentano le indicazioni, ne completano i monitoraggi, mettono in campo le previsioni che ciascun Buyer ha già formulato per il 2005.

Per chi volesse partecipare, anche se non ancora iscritto, ricordiamo i sei Gruppi esistenti e le date delle loro rispettive riunioni, tutte in novembre:

*Banche e Assicurazioni (mercoledì 5),  
Chimica (mercoledì 12),  
Meccanica (martedì 18),  
Farmaceutica (venerdì 21),  
Componentistica (martedì 25),  
Non Inventory e Servizi (venerdì 28).*

Le riunioni si tengono, nella sede ADACI di Milano, Viale Ranzoni 17, con inizio alle 9,30 del mattino e termine verso le 12,30. La partecipazione è riservata ai Soci, l'iscrizione ai Gruppi è gratuita ma indispensabile.

### Iscrivetevi per il 2004

Gli iscritti ai GAM 2003 avranno la prelazione per l'iscrizione al proseguimento dell'attività. *Tuttavia chi non ha ancora partecipato ed avesse intenzione di iscriversi per l'anno 2004 è invitato a contattare fin da ora la Segreteria GAM ([sez.lombardia@adaci.it](mailto:sez.lombardia@adaci.it)) dando la propria adesione al fine di ricevere tempestivamente le convocazioni, per il Gruppo di proprio interesse. Continueranno ad operare, in linea di massima, i Gruppi attuali, in base alle richieste che i Soci stessi faranno. Viene proposto un nuovo Gruppo, dei Buyers che si occupano di Packing e Servizi di Trasporto, argomento di interesse trasversale, nel quale il confronto tra esperienze diverse è particolarmente produttivo.*

*Il calendario delle riunioni 2004 verrà pubblicato nel sito ADACI e nel prossimo numero di questa rivista, mentre ai Soci attualmente iscritti o che ne facciano richiesta verrà trasmesso direttamente.*

## 1° Corso Executive in "Gestione strategica degli Acquisti"

Tra gli obiettivi chiave del programma della Commissione Ricerca & Sviluppo di ADACI si colloca la concreta collaborazione con Università di prestigio per supportare con "alto profilo" l'aggiornamento e la specializzazione delle figure professionali degli Approvvigionatori. Questo obiettivo ha cominciato a concretizzarsi l'11 settembre scorso con l'inaugurazione del 1° Corso Executive in "Gestione strategica degli Acquisti", attuato in collaborazione tra MIP (Politecnico di Milano) e ADACI. Il corso (come annunciato nel n° 8 di Approvvigionare) si concluderà il 12 marzo 2004 ed è articolato su due moduli didattici: il primo, costituito da 160 ore di lezione in aula; il secondo, consistente nello sviluppo di progetti sul campo, in parallelo alle docenze.

Vi sono iscritti **24 partecipanti**, in massima parte con elevate responsabilità negli Approvvigionamenti, con una rappresentatività molto diversificata: settori manifatturiero e dei servizi; diverse merceologie; piccola, media e grande impresa; laureati e diplomati; giovani e meno giovani. Particolarmente significativa è la presenza di ben **10 Soci ADACI**, molti dei quali provengono dalla recente sessione di Certificazione. All'inaugurazione del corso – che si è tenuta nella nuovissima e molto ben attrezzata sede del MIP – ai saluti dei Direttori del MIP e alle presentazioni dei singoli partecipanti è seguita l'introduzione di Franco Festa, coordinatore della Commissione Ricerca & Sviluppo ADACI e Vice Presidente della Sezione Lombardia-Liguria.

## Benvenuto ai nuovi soci ADACI

Concludiamo la pubblicazione dei nomi di coloro che, da aprile a settembre 2003, hanno aderito per la prima volta all'ADACI: n. 111 nuovi soci ( \$= Soci Sostenitori), così ripartiti tra le Sezioni:

Lombardia/Liguria: 25 - Toscana/Umbria: 15 - Emilia-Romagna/Marche: 21 - Piemonte: 11 - Tre Venezie: 22 - Lazio:17

### Sezione Lombardia / Liguria

Alberti Gianluca	Montefarmaco Spa	
Baita Patrizia	Zurigo Comp. Assicurazioni Sa	
Banfi Enrico	Aoc Italy Srl	
Berrino Teresa	Spa Stampaggio Plastica Affini	
Brocca Pier Giorgio	Afros Spa	
Businelli Ing. Cesare	I-Faber Spa	(\$)
Cabrini Gian Paolo	Aoc Italy Srl	
Castelli Manrico	Enel Hydro Spa	
Cederle Ing. Paolo	I-Faber Spa	(\$)
Cellamare Paola	(Studente)	
Chiaverini Dott. Paolo	I-Faber Spa	(\$)
Giovanzani Dott. Lorenzo	-	
Gusella Graziella	A.G.A.M. Spa	
Lambruschi Ing. Massimo	Robert Bosch Spa	(\$)
Leone Antonella	Mediolanum Spa	
Marzella Ing. Pasquale	Maisys & Partners Srl	
Monolo Ing. Mauro	Robert Bosch Spa	(\$)
Paravicini Bagliani Giuseppe	Bpu Banca	(\$)
Pinna Anna	Ceva Vetem Spa	
Roberti Ing. Valerio	Itradeplace Spa	
Trivi Dott. Sandro	Bull Italia Spa	
Valvano Ing. Francesco	Saati Print Spa	
Van Buggenum Dott. Joannes	Alcatel Italia Spa	
Viscomi Antonio	Aem Spa	
Zanesi Gianpaolo	Vimercati Spa	

### Sezione Tre Venezie

Bortolato Ing. Guido	Thermital Spa
Brighenti Franca	Zf Hurth Marine
Calciolari Daniele	Glaxo Smith Kline Spa
Carmen Roberto	Pianegonda Srl
Di Francescantonio Roberto	Glaxo Smith Kline Spa
Dossi Chiara	Zf Hurth Marine
Fogale Ketty	Fracarro Radioindustrie Spa
Fornaser Dott.ssa Antonella	Glaxo Smith Kline Spa
Gaiardo Ing. Claudio	Zignago Vetro Spa
Gitzuller Gunter	Zf Hurth Marine
Gnesotto Fabio	Baumann Srl
Golin Andrea	Glaxos Mith Kline Spa
Mantoan Graziella	Glaxo Smith Kline Spa
Masiero Gianfranco	Ciga Gestioni Spa H. Danieli
Mazzi Sebastiano	Glaxo Smith Kline Spa
Micera Massimo	Faraplan Spa
Pasin Alessandro	Bdf Spaboscato & Dalla Fontana
Pirpamer Dott. Klaus	Baumann Srl
Pizzolato Dino	Breton Spa
Saulli Orlanda	Radici Film Spa
Spagnolo Dott. Paolo	Fpt Industrie Spa
Vergani Ing. Mario Aldo	Riello Spa
Zampieri Dott. Fabio	Glaxo Smith Kline Spa

### Sezione Lazio (Centro - Sud)

Assante Giovanni	Comp. Napol. Illum. Gas
Cagnoni Massimo	Confindustria
Celani Ing. Fabiola	Videocolor Spa
Falascioni Sabrina	Raffineria Di Roma Spa
Forte Nicola	(Studente)
Galletti Ing. Alessandro	Fater Spa
Iacovelli Nicola	Iipse 2000 Spa
Logeri Dott. Marcello	Vitrociset Spa
Maldera Ing. Paolo	Rai Way
Montesano Dott. Andrea	Wind Telecomunicazioni Spa
Protano Dott. Nello Marcello	Plus Group Spa
Rosati Dott.ssa Simona	Organon Italia Spa
Salsano Vincenzo	(Studente)
Todaro Ing. Claudio	Denso Manufacturing Italia
Tucci Stefano	American Express Serv. Eur.
Wolter Stefan	Aventis Pharma Spa
Worrall Ing. Peter Matthen	Thomson Videocolor Spa

### Sezione Toscana / Umbria

Bagnoli Simone	-
Bianchi Franco	Soft Italia Spa
Bozzi Maurizio	Bozzi Figli Lavorazioni
Campanella Ing. Stefano	Campanella Costr. Mecc. Srl
Candelo Roberto	-
De Luca Antonio	Salov
Degl'innocenti Dott.ssa Gaia	Esanastrl Srl
Guerra Claudio	Tmm
Mori Dott. Stefano	A. Menarini Manufact. Logis
Nucci Ivo	M.B.F. Edilizia Spa
Pedani Massimo	B.H.M. Srl
Petroni Ing. Giovanni	Mitsuba F.N. Europe Spa
Petrucci Deborah	Polo Srl
Pozzana Guido	-
Salvadori Tiziano	Ghiara Meccanica

### Sezione Emilia-Romagna / Marche

Benericetti AnnarosaBuzzi	Confruit G Spa
Michele	Tetra Pak Italiana Spa
Caldaroni Umberto	Nuova Maip Spa
Camerini Andrea	Pelliconi & C. S. Spa
Cesaroni Oreste	Bargam Spa
Ciavattini Marco	Roal Electronics
Cimatti Elisabetta	Confruit G Spa
Clementi Dott. Carlo	Faber Spa
Del Chiaro Bruno	Haworth Spa
Diano Andrea	Pelliconi & C. Spa
Fasolin Roberto	Autogru Pm Spa
Gandolfi Arrigo	Carpigiani Group - Ali Spa
Guadi Roberto	Bonfiglioli Riduttori Spa
Marani Fabio	Elica Spa
Martignani Massimo	Pelliconi & C. Spa
Pettazzoni Marco	Ova G. Bargellini & C. Spa
Righi Carlo	Union Srl
Sbarzaglia Simona	Sbarzaglia Giovanni Snc
Stronati Dott. Fabrizio	Elica Spa
Tassoni Alfredo	Cim Spa
Trondoli Stefano	Kpl Packaging Spa

### Sezione Piemonte

Bacilieri Maurizio	Skf Industrie Spa
Biancotto Roberto	Z.A. Di Saracco Alba
Di Gregorio Francesco	Oxford Automotive Italia Srl
Malia Massimo	Skf Industrie Spa
Milano Dott.ssa Daniela	Luigi Lavazza Spa
Narese Ing. Giuseppe	Skf Industrie Spa
Olivero Paola	Amersham Health Srl
Rolando Fabrizio	Itca Tools Spa
Socco Anna	Aem Torino
Zaccone Giovanni	Z.A. Di Saracco Alba
Zurlo Antonio	Comau Spa U.B.

## Assegnazione del "Premio Antonio Landi"

Il 26 settembre 2003, nel corso del 2° Workshop annuale dell'area Lombardia/Liguria/Piemonte, è avvenuta l'assegnazione del "Premio Antonio Landi", istituito nel luglio 2002 dalla **Sezione Lombardia-Liguria** per ricordare la figura dello scomparso **Presidente Onorario** della nostra Associazione.

Al Concorso, indetto in concomitanza con la nascita della rivista **Approvvigionare** e consistente nella stesura di un articolo avente come argomento gli approvvigionamenti, ha partecipato un buon numero di Soci ADACI, con articoli già tutti pubblicati sulla rivista. La Commissione preposta (composta da Ferruccio Lucchetti – socio fondatore e past president -, Giuliano Marcenaro – socio onorario e consigliere nazionale – e Michele Anzivino – direttore di Approvvigionare) ha conferito il 1° (ed unico) premio (di 250 Euro) al Socio lombardo

**Enrico Zingales**

per l'articolo intitolato **"Il Compratore tra etica e profitto aziendale"**

(già apparso sul numero 7 della rivista - consultabile nello spazio della Sezione Lombardia/Liguria sul sito "adaci.it").

Il Presidente ed i Consiglieri della Sezione Lombardia/Liguria, unitamente ai collaboratori di Approvvigionare, si congratulano con l'amico Enrico, infaticabile organizzatore delle attività della Sezione e prezioso collaboratore della rivista, per il riconoscimento così brillantemente meritato.

## "Così ricordo Antonio Landi"

di Giuliano Marcenaro

Se ricordassi Antonio Landi limitandomi ad elencare le cariche ricoperte in ADACI, cadrei nell'ovvio perché non c'è socio che non lo sappia. Sarei, inoltre, di un'aridità sconcertante, perché l'elenco ben poco o nulla direbbe di ciò che Egli è stato per quanti lo hanno conosciuto. Perdermi negli spigolosi meandri di un'asettica descrizione di quanto Antonio Landi ha fatto in oltre cinque lustri per lo sviluppo dell'Associazione e per la crescita professionale degli approvvigionatori, significherebbe incappare in una sicura stecca perché fatalmente troppo dimenticherei. Pertanto, lasciando eventualmente ad altri il "quanto" e il "cosa", vorrei brevemente soffermarmi sul "come", pur nel timore – concreto assai – di non riuscire a dir tutto.

La statura professionale e il ruolo di sicuro prestigio raggiunto nell'ambito del lavoro gli avrebbero consentito, senza esporlo a critiche di sorta, di far cadere dall'alto e con distacco il suo apporto di idee e di azioni all'opera dell'Associazione. Altri, anche avendone minor diritto, lo avrebbe fatto e lo farebbe, almeno con l'intento di far apparire più prezioso il contributo. In Landi, invece, non vi era sforzo alcuno per evitare questo modo di essere, semplicemente perché l'innata signorilità, la naturale predisposizione al dialogo, l'istintiva voglia di dare, il profondo rispetto per gli altri, la fine cultura glielo avrebbero reso insopportabilmente faticoso.

È così che il suo dare diventava per gli altri ancor più

prezioso, porto con il garbo e con il non ostentato entusiasmo della più schietta professionalità, offerto al dibattito dal vivacissimo desiderio di conoscere, sostenuto e discusso (mai a tutti i costi difeso) dalla fermezza che viene dal credere in ciò che si fa.

Questo il suo dare, che – nel contribuire all'accrescimento professionale dei giovani colleghi – non era però imperniato solamente sulla conoscenza del "mestiere" – delle cui componenti strettamente tecniche era attivo ed efficace sperimentatore e attento e scrupoloso osservatore e studioso – ma anche e non poco su quella dirittura deontologica che fa di un professionista un professionista serio e completo. E su questo non discuteva né transigeva, aio e custode insieme di una professione da vivere con stile, orgoglio, dignità e fierezza. Chi con Lui ha percorso un lungo tratto del proprio cammino nell'alveo fecondo della vita associativa, ha in serbo innumeri momenti da ricordare: episodi sempre lieti, perché da Lui s'imparava e, insieme a Lui, si costruiva. Difficile, quindi, sceglierne tra i tanti uno che più d'ogni altro ci parli di Antonio Landi. A me piace ricordarne il sorrisetto che canzonava il mondo intero, quando con un briciolo di civetteria – la sola che si concedeva – diceva "ormai sono vecchio". Tanto vecchio da essere ancora capace di rimboccarsi le maniche più e meglio di tanti meno vecchi di Lui.

5



Il vincitore del premio

**Enrico Zingales**

mentre ne riceve l'attestato da

**Ferruccio Lucchetti**

(a sinistra)

e posa per una foto ricordo con

**Giuliano Marcenaro  
e Michele Anzivino**

(a destra)

(Foto di Carlo Di Gregorio)



# Competence Centre

(Colloquio con il dr. Mauro Tuvo, Direttore di MetSogeda (mtuvo@metsogeda.it) e membro del Comitato scientifico del Master in Business Analysis all'Università di Padova)

## D: "Competence Centre", di che si tratta?

R: Rispondo con piacere all'invito di ADACI a dare qualche cenno sul concetto di "Competence Centre". Preciso subito che la mia società opera nel settore ICT (Information e Communication Technology) fornendo soluzioni integrate di prodotti e servizi. Il portafoglio dell'azienda, che è il risultato dell'acquisizione e dell'accorpamento di più società del settore, è molto vasto e va dalla vendita di hardware e software alla consulenza organizzativa, alla presa in carico di processi operativi (business process outsourcing), allo sviluppo di applicazioni custom o basate su ERP. L'azienda è presente sul territorio italiano con circa 10 unità operative, nelle quali sono presenti gli specialisti, i consulenti, i tecnici. Il mercato è presidiato da una struttura commerciale organizzata per settori di mercato (i cosiddetti Large Account) e per geografia (per la Piccola Media Impresa). La volontà di introdurre una terza dimensione gestionale è nata dalla volontà del Management di assicurare una gestione organica dell'offering dell'azienda. Il Competence Centre ha nella nostra visione proprio questo obiettivo: progettare e realizzare le componenti di offerta, proporle ed erogarle al mercato in modo strutturato ed integrato.

## D: Quali sono gli elementi qualificanti di questo nuovo approccio al Cliente ?

R: La presenza distribuita sul territorio è in sé un elemento di ricchezza: la prossimità al Cliente, in quanto assicurata non da uffici di rappresentanza locale ma da sedi con capacità di delivery, consente per lo meno minori costi di trasferta, al di là di tutta una serie di altri vantaggi; per un'azienda che intende affermare una sua proposta, una sua identità su scala nazionale, si rende però necessario che il portafoglio dei prodotti e dei servizi offerti, le metodologie di intervento e di erogazione dei servizi, gli standard di qualità adottati siano, pur nel rispetto delle specificità locali, gli stessi. Il Competence Centre prende in carico questi elementi, contribuendo così a caratterizzare l'azienda sul mercato, secondo un tipico approccio "**act local, think global**". Rientrano in questa sfera le attività di "factory" delle linee di offerta, di gestione delle metodologie, di osservatorio tecnologico e di mercato, di formazione interna al personale commerciale e di delivery, nonché una partecipazione attiva ai processi di budgeting e di budget review per la definizione e i successivi aggiustamenti degli obiettivi di vendita per linea di offerta.

L'altro elemento a nostro avviso importantissimo è la composizione di componenti di offerta "elementari" in

proposte di soluzioni integrate al mercato, offerte al Cliente secondo la sua prospettiva di necessità.

## D: Ci faccia un esempio

R: Una società che intende dotarsi di una soluzione di e-procurement esprime questa necessità sulla base di parametri propri del suo business: struttura ed organizzazione della funzione Approvvigionamenti, tipologia e numero dei fornitori, tipologie di acquisto (MRO, materie prime, servizi, ecc.), eventuali vincoli di varia natura. Il

partner ideale per una società che intraprende questa iniziativa è in grado, partendo da questi requisiti, di sostenerla nella revisione dei processi (se necessario), nella scelta tra le opzioni "make", "buy product", "buy service", nel dimensionamento e nell'acquisto dell'hardware e dei servizi di telecomunicazione, nello sviluppo e nella installazione del software, nella formazione e nell'addestramento del personale, nella gestione dell'immagine, degli elementi normativi, nell'integrazione della soluzione di e-procurement con il resto del sistema informativo aziendale, nella gestione in esercizio, nello sviluppo evolutivo della soluzione.

## D: Un fornitore che dispone di tutte queste componenti di offerta (hardware, software, competenze tecniche, di business, applicative, servizi continuativi) è automaticamente più interessante rispetto ad altri meno "completi"?

R: Lo è senza dubbio, ma noi riteniamo che lo sia veramente solo se è in grado di proporre e gestire queste componenti in modo **integrato e modulare**, rispondendo cioè al suo cliente della soluzione complessiva e non delle singole voci di offerta.

Per 'modulare' intendiamo che ogni cliente vorrà usufruire di una particolare configurazione di proposta: c'è chi non avrà interesse ad avvalersi dei servizi di consulenza per la revisione dei processi, chi invece dispone già di un hardware adeguato o ha già un service provider per la gestione dell'infrastruttura di comunicazione, e così via.

Il concetto di integrazione si concretizza invece nella capacità degli specialisti che si susseguono nelle varie fasi del rapporto con il cliente di esprimere la propria professionalità all'interno di un framework progettuale, metodologico, comportamentale, architettonico condiviso.

La modularità è un criterio seguito nella progettazione delle componenti di offerta; l'integrazione è invece curata a partire dalla fase di prevendita sempre dal Competence Centre, che provvede a redigere, a presentare e discutere con il Cliente la proposta

**Competence Centre:  
uno strumento  
del Fornitore  
per aderire allo sviluppo  
del Cliente**

tecnica; nelle fasi progettuali successive, quando le dimensioni e le caratteristiche della fornitura lo richiedono, il Competence Centre svolge un compito di Quality Assurance.

#### D: L'attività del Competence Centre si esaurisce nella fase di offerta?

R: Se le Sedi Operative si occupano della "Delivery", se la Struttura Commerciale presidia il "Mercato", la prospettiva gestita dal Competence Centre è quella dell'"Offerta". Ma il concetto di "offerta" va esteso a tutto il ciclo di vita della relazione con il mercato: dalla sua progettazione alla prevendita, alla erogazione dei servizi. L'elemento caratterizzante di questo presidio, cioè l'ambito di intervento del Competence Centre, sta nelle due aree prima citate:

- omogeneizzazione dell'offerta di prodotti e servizi pur nel rispetto delle specificità geografiche e di mercato, per promuovere una identità di impresa e una maggiore efficienza operativa;
- integrazione delle componenti di offerta elementari in proposte strutturate che rappresentino un valore per il Cliente.

Si tratta quindi di operare su un ampio spettro di processi, ma con ambiti e finalità precisamente definiti.

#### D: Quali strutture e competenze dell'Azienda vengono dedicate al Competence Centre?

R: Gli aspetti relativi alla composizione e al modello di relazione del Competence Centre all'interno dell'organizzazione aziendale hanno grande rilevanza.

La struttura è costituita da circa 20 persone (su un totale di 1100 dipendenti) di seniority elevata, spesso specializzate su una particolare linea di offerta ma con una visione complessiva del portafoglio di offerta dell'azienda, con una storia professionale che li ha portati a misurarsi sia con tematiche tecniche che commerciali. Il Competence Centre è inoltre una struttura "aperta": tutte le attività vengono svolte in collaborazione con colleghi facenti parte delle altre unità organizzative; in particolare:

- la gestione evolutiva delle metodologie di intervento viene gestita dal CC con il contributo attivo dei project manager e degli specialisti delle Sedi Operative che operano quotidianamente presso i clienti;
- le proposte tecniche vengono redatte in stretta collaborazione con la Struttura Commerciale e con la Sede Operativa di competenza;
- sono previste assegnazioni di persone da altre unità organizzative (Commerciale, Delivery) al CC per l'esecuzione di progetti ed iniziative interni; è prevista ed incoraggiata la job rotation da e verso il CC;
- come le altre principali unità organizzative, il CC risponde all'alta Direzione dell'azienda, ricevendo da essa le indicazioni strategiche per l'identificazione e lo sviluppo delle linee di offerta.

In termini più generali, il CC rappresenta in ultima istanza uno "hub", un crocevia, che per missione raccoglie, organizza e distribuisce da e all'azienda competenze, valore, cultura.

7

#### Lotta allo SPAM

Il Senato degli Stati Uniti ha approvato il 'Can Spam Act' che pone regole e limitazioni all'invio di pubblicità via e-mail, quali l'obbligo di fornire l'indirizzo telematico per esteso e di inserire la parola 'pubblicità' nell'oggetto del messaggio. La 'posta spazzatura' risulta essere più del 50% del traffico telematico corrente, e pare che abbia origine per quasi il 90% negli Stati Uniti. Microsoft, insieme ad altri, sta studiando dei filtri intelligenti che imparino a riconoscere la pubblicità spazzatura. Il prossimo passo degli spazzaturieri sono i telefonini... Si salvi chi può!

#### Avviso per i lettori interessati a ricevere la rivista

"Approvvigionare" è distribuito gratuitamente ai Soci ADACI. Inoltre, viene distribuita occasionalmente, a scopo promozionale, anche ad aziende ed a persone non associate all'ADACI, ma potenzialmente interessate alle attività sviluppate dalla nostra Associazione. Coloro che, pur non essendo Soci ADACI, desiderano ricevere in futuro la nostra pubblicazione, sono invitati a richiederlo espressamente al nostro indirizzo e-mail ([approvvigionare@adaci.it](mailto:approvvigionare@adaci.it)) o al nostro fax (0240090246), comunicandoci i seguenti dati personali (che saranno trattati conformemente alla legge sulla privacy 31/12/1996 n. 675):

*Cognome e Nome - Titolo di studio - Azienda di appartenenza e relativo settore di attività  
Qualifica personale, tipologia attività svolta, materiali e/o servizi acquistati in Azienda  
Indirizzo (personale o aziendale) di spedizione della rivista.*

Sono, inoltre, particolarmente graditi: giudizi e suggerimenti sulla rivista e sui singoli temi in essa affrontati.

# Michele Perini: lo sguardo di Assolombarda

Il Presidente di Assolombarda, dott. Michele Perini, dopo la sua partecipazione al Workshop ADACI del 30 maggio 2003, ha cortesemente aderito alla richiesta della nostra rivista, rispondendo ad alcune domande sulla congiuntura economica e sulle iniziative atte a favorire lo sviluppo delle imprese lombarde, ogni giorno duramente messe alla prova della competitività dalla concorrenza internazionale.

*Gli effetti degli accadimenti che, negli ultimi due anni, hanno pesato sull'economia mondiale – 11 settembre, guerra in Iraq, l'epidemia di Sars in Cina, per citare soltanto i più noti – sembrano ora attenuarsi.*

*Quali saranno, a Suo parere, i limiti dei benefici che le imprese lombarde – particolarmente le PMI – potranno trarre da questo lento volgere al bello dell'economia internazionale?*

Sono mesi e mesi che si registrano dati negativi sull'economia, ora speriamo che il fondo sia stato toccato. Negli Stati Uniti le cose vanno meglio del previsto e anche per l'Europa ci sono segnali di speranza sulla ripresa seppur su livelli più modesti. Le imprese milanesi dal canto loro hanno continuato ad investire in questo periodo così da poter agganciare la ripresa, anche se rimangono i limiti costituiti dai soliti problemi strutturali, primo fra tutti la mancanza di infrastrutture adeguate. Per 25 anni sono mancati quasi del tutto gli investimenti in infrastrutture così ora serve uno sforzo enorme.

Abbiamo bisogno del Corridoio 5, del terzo valico verso Genova, del completamento dell'Alta Velocità, della quarta corsia sulla Milano-Brescia, solo per fare alcuni esempi. Se la situazione rimane tale e queste opere non verranno fatte l'industria lombarda comincerà a delocalizzare. La chiusura al traffico, per esempio, è uno degli elementi che spingono gli imprenditori a guardare altrove. E' fondamentale ridurre l'impatto ambientale, ma con la volontà di attrarre le imprese e non cacciarle via.

*L'Euro forte sul Dollaro potrà frenare, nei volumi e nei tempi, la ripresa delle PMI lombarde? Se sì, in quale misura?*

Lo sta già facendo in misura pesante. In tutti questi mesi con l'Euro forte l'economia europea ha perso il 30% di competitività. In soldoni questo significa che negli USA, ma anche in tutta l'area del dollaro compreso il Medio Oriente che è un mercato ricco, i nostri prodotti costano il 30% in più e quindi su questi mercati non si riesce più a siglare un contratto. Il rischio è che gli americani faranno in modo che il dollaro non risalga fino a quando non avranno conquistato con le loro merci l'intero mercato di Eurolandia.

*Se questa forza dell'Euro dovesse protrarsi nel tempo, quali iniziative dovrebbero assumere le PMI per scongiurarne, o quanto meno controbilanciarne, gli eventuali effetti negativi?*

*Da parte di Assolombarda e delle Istituzioni in generale, quali misure dovrebbero essere attuate allo stesso fine?*

Bisogna continuare a investire sulla innovazione tecnologica e sulla qualità del prodotto, per intercettare le nuove richieste dei consumatori sempre più interessati a prodotti innovativi e non subire la concorrenza aggressiva di paesi come la Cina sui prodotti a basso costo.

In questo senso ci aspettiamo dalle istituzioni delle scelte per rilanciare l'economia, a cominciare

dall'Unione Europea che deve agire per salvaguardare il sistema imprenditoriale europeo e attivare la ripresa, per esempio non calcolando nei parametri di Maastricht le spese per ricerca e infrastrutture e riducendo i vincoli burocratici che frenano la competitività delle imprese. Così come dalla BCE sarebbe opportuno attendersi una politica monetaria non solo in chiave antinflazionistica, ma più attenta allo sviluppo. Troppe volte in questi mesi la BCE ha giocato in difesa, mai anticipando le mosse della Federal Reserve americana. Anche a livello nazionale speriamo che il Governo metta mano senza esitazioni e contrasti alle annose riforme strutturali, come quella delle pensioni, di cui il Paese ha bisogno liberando così risorse da destinare allo sviluppo economico.

Assolombarda e le associazioni imprenditoriali, per parte loro, sono impegnate ad affiancare e sostenere le imprese che si spingono sui mercati esteri soprattutto per quanto riguarda le PMI. Una piccola impresa da sola, infatti, difficilmente riesce a sfondare su mercati difficili come può essere per esempio quello cinese, ma attraverso opportune alleanze, joint-venture, accordi commerciali si possono ottenere buoni risultati.

In Assolombarda da anni sono attivi i Country Desk (China, Japan e Australian Desk) proprio per offrire supporto operativo a quelle aziende che vogliono operare su quei mercati.

*Pesa sulla competitività delle imprese europee la concorrenza di Paesi che sopportano più bassi costi di produzione (manodopera in particolare). Sono possibili iniziative volte a garantire, e*



**Nel mercato globale  
il ruolo del buyer  
si allarga e  
diventa importante  
per la competitività  
aziendale**



8

*possibilmente ad accrescere, la competitività delle nostre imprese, senza ricorrere obbligatoriamente a drastiche misure protezionistiche?*

La risposta alla concorrenza aggressiva dei Paesi orientali non sono i dazi, ma bisogna costringere i cinesi al rispetto delle regole, cercando di limitare il loro dumping ambientale e sociale, e al rispetto della proprietà intellettuale e del copyright. In questo senso servono maggiori controlli alle dogane dell'Unione Europea per bloccare i prodotti copiati e contraffatti.

*Entrando nel merito dell'Economia del nostro paese, ed in particolare della concentrazione in atto negli acquisti sia da parte delle grosse multinazionali che della Pubblica Amministrazione, ci può dire come le PMI Lombarde stanno affrontando il problema?*

Oggi i grandi acquirenti cercano interlocutori sempre più professionali, capaci di fornire non solo prodotti, ma anche servizi, o meglio ancora "soluzioni", e in tempi sempre più rapidi. In una parola, i grandi committenti hanno bisogno di interfacciarsi con realtà di "global service".

E' dunque spontaneo chiedersi come possano inserirsi in questo contesto le piccole imprese. Innanzi tutto puntando sullo sviluppo delle risorse umane, e quindi della formazione, che diventa un'esigenza sempre più forte, se vogliono riuscire a offrire al mercato le prestazioni globali che esso chiede. Un altro aspetto molto importante è un'attenta riflessione sulle possibili strategie di alleanza. Salvo rare eccezioni, una piccola impresa, da sola, difficilmente può agire in una logica di "global service". Ma può certamente prendere in considerazione l'idea di stringere alleanze con altri piccoli operatori, ad esempio sotto forma di consorzi o di associazioni temporanee d'impresa. Certo, è un processo delicato: si tratta di trovare accordi che lascino integra l'autonomia e salvaguardino l'imprenditorialità della piccola azienda, pur mettendola in grado di collaborare fruttuosamente con altri soggetti. Ma è un percorso praticamente obbligato per le PMI che vogliono essere in grado di rispondere alle evoluzioni in atto in un mercato che pretende "contractor" forti e preparati.

*Assolombarda sta facendo qualche cosa di specifico per mettere al corrente le aziende associate e per fornire loro un supporto che possa essere utilizzato per affrontare la situazione?*

Assolombarda sta agendo soprattutto sul versante



della formazione. Negli ultimi anni la professionalità del buyer si è arricchita e articolata parecchio nelle PMI e Assolombarda, anche in collaborazione con ADACI, promuove cicli di incontri formativi-informativi finalizzati proprio all'aggiornamento dei responsabili acquisti delle imprese associate. Un impegno che risponde a un bisogno destinato a crescere considerando l'evoluzione del contesto competitivo.

*E per concludere: che importanza annette alla formazione professionale degli operatori degli Acquisti nelle aziende Lombarde e quale salto di qualità vede, per gli stessi operatori, nelle attività dei Workshop e negli incontri informativi posti in atto dall'ADACI.*

Nel mercato globale anche il ruolo del buyer si allarga e diventa importante per la competitività aziendale, non più fondata sulla flessibilità del cambio o sulla variabilità dei titoli, ma sulla qualità del prodotto. Una qualità che ha il suo punto di partenza in ogni singolo individuo che opera nell'azienda, una qualità, quindi, che non può prescindere da una costante formazione e da investimenti in questo campo. In particolare i workshop e gli incontri informativi promossi dall'ADACI costituiscono vere e proprie occasioni di crescita professionale che consentono di apprendere nuove metodologie e approcci operativi per chi opera nella funzione acquisti delle aziende.

*Mentre andiamo in stampa, abbiamo avuto notizia della nomina del dott. Michele Perini a Presidente della Fiera di Milano.*

*Congratulazioni ed auguri di buon lavoro nel nuovo prestigioso incarico.*

# Un'Occasione Olimpica: Cina 2008 e chi primo arriva meglio alloggia

Il nuovo corso politico cinese promette grandi programmi di apertura all'occidente, e rilancia i precedenti piani di sviluppo facendo perno su tre eventi positivi: la pacifica conversione di Hong Kong alle normative Cinesi, l'ammissione all'Organizzazione Mondiale del Commercio (WTO) e l'assegnazione dei prossimi Giochi Olimpici a Pechino. Praticamente un continente, con un miliardo e trecento milioni di abitanti, la Cina si candida a rappresentare viepiù uno dei maggiori mercati del mondo. Il volano economico che viene avviato da ora al 2008 consente a grandi e piccole imprese di iniziare affari in un momento particolarmente favorevole, di grande attività. Ed una volta conclusi i Giochi, l'utilizzo delle strutture costruite rappresenterà una ulteriore occasione di business. Il Paese soffre ancora di molti problemi: disoccupazione, debolezza della struttura industriale, squilibri sociali, scarse comunicazioni, ma già il settore privato produce un terzo del PIL ed il partito dominante, il PCC, conta tra i propri iscritti almeno centomila imprenditori privati.

La strategia economica governativa si propone di trasformare profondamente anche le Imprese possedute dallo Stato, facendone qualcosa di simile ai Gruppi Industriali del Giappone o della Corea del Sud, oppure copiando il modello di Taiwan, dove le Istituzioni pubbliche possiedono il 50% dei patrimoni societari. Ma soprattutto la Cina si avvia ad uniformarsi alle regole occidentali dell'economia e del business, e questo non per essersi convertita alle pressioni del mondo che la circonda, ma per una convinzione molto pragmatica: che la trasformazione porterà beneficio al Paese. I dazi doganali vanno misuratamente calando ed i regimi di licenza progressivamente allentandosi: lentamente e non indiscriminatamente, per non scuotere la fragile stabilità produttiva, commerciale, finanziaria.

## Il volano delle Olimpiadi del 2008

I Giochi si svolgeranno in sei città cinesi, ma con prevalenza a Pechino. Il totale dei lavori previsti supera i 36 miliardi di \$ Usa, per la quasi totalità spesi per l'ammodernamento della capitale, oltre che per gli impianti sportivi. L'Italia è tra i fornitori minori della Cina, con 3,8 miliardi di \$ Usa di prodotti venduti nel 2001. La metà delle importazioni (123 milioni di \$) provengono dal folto gruppo dei Paesi asiatici, favoriti da affinità tradizionali e dalla vicinanza geografica: Giappone 43, Taiwan 28, Corea del Sud 23, e poi

Hong Kong, Malaysia, Singapore, Thailandia ed Indonesia.

Ma le opportunità che si aprono all'iniziativa e alla capacità delle nostre imprese sono molte, specie nel settore delle costruzioni e delle forniture connesse. Nella sola Pechino infatti sono progettati 32 impianti sportivi nuovi, oltre alla ristrutturazione di quelli esistenti. Il villaggio olimpico prevede quasi 650.000 mq. di nuove edificazioni tra alloggi, ospedali, ristoranti, shopping centers, servizi vari, strutture per il tempo libero e centri per il culto religioso. Per i giornalisti verranno approntati alloggi per 400.000 mq. edificati. Saranno costruite una Fiera, una

**Case, strade  
e forniture di ogni tipo:  
i programmi del  
Governo cinese  
per le olimpiadi del 2008  
offrono un'opportunità  
non ripetibile  
all'iniziativa privata**

linea di metropolitana, e poi linee tranviarie, strade ed autostrade. Oltre trenta impianti di trattamento dei rifiuti verranno realizzati entro il 2008, più nuovi parchi e giardini per oltre 2500 ettari. Le telecomunicazioni assorbiranno 3,6 miliardi di \$ Usa. Il Governo ha deciso di restaurare numerosi monumenti archeologici e storici, mentre la Municipalità di Pechino promuove la costruzione di nuovi alberghi e complessi residenziali di standard elevato per accogliere le delegazioni, gli ospiti, i visitatori ed i turisti.

Le possibilità per l'iniziativa straniera sono basicamente tre: una Società di capitale quotata in borsa (spa), una WOFE – Wholly Foreign Owned Enterprise, società totalmente posseduta da stranieri, senza partner cinese, oppure una Joint Venture, società posseduta, di solito pariteticamente, da cinesi e stranieri. Le realtà locali sono le Società di Stato, le Società municipali, di regola gestite dal Sindaco della città o del villaggio, le Imprese personali – che stanno fortemente crescendo – possedute da una o più persone fisiche. Questo ultimo gruppo di imprese pubbliche e semipubbliche contribuisce alla formazione del PIL per il 37%.

## Prepararsi tecnicamente e spiritualmente

E' diffusa in Cina la stima e l'apprezzamento per il 'made in Italy'. Ciò che arriva dalle nostre Imprese è visto in linea di principio con favore e simpatia. Corresponsabile di questo positivo trend è l'italian design diffuso dai maggiori stilisti già presenti sul mercato della moda e dell'arredamento.

Sono molti gli aiuti ai quali gli imprenditori italiani possono ricorrere, per introdursi in quel mondo intriso di culture diverse, di un credo religioso lontano dal nostro, di tradizioni fortemente radicate e rispettate. A parte un efficiente Ufficio ICE a Pechino, le principali

banche italiane, e gli stessi Uffici della Confindustria, sono già sorti consulenti privati esperti ed inseriti, che si offrono di prendere per mano l'imprenditore principiante e pilotarlo attraverso le innegabili difficoltà e rischi. Sono già più di 500 le Imprese italiane attive, soprattutto nei distretti di Pechino e Shanghai. Le potenzialità locali e i fattori inutilizzati di produzione sono molti, e chi arriverà prima dei concorrenti si assicurerà certamente un buon vantaggio.

Il tempo gioca a favore dell'imprenditore che abbia maturato una certa conoscenza del tessuto economico, sociale e culturale degli affari locali. Occorre un certo rodaggio, un periodo di 'training' per comprendere usi e costumi, per imparare abitudini e linguaggi, e non commettere marchiani errori durante le negoziazioni, anche se ci si spiega in inglese. Gli stili e le convenzioni, diversi nelle diverse regioni, influenzano il modo di condurre gli affari. Chi affronta

incontri commerciali, e quindi anche l'inesorabile ospitalità cinese, dovrà fare l'abitudine a ben valutare anche le comunicazioni apparentemente più semplici, nonché certi atteggiamenti amletici, indecifrabili, che a prima vista sembrano inconcludenti, ed a comprendere il significato di certi silenzi o non-risposte che sono passaggi normali nella grande arte orientale della negoziazione.

L'educazione vieta al cinese di dire 'no' alla controparte, ed i rituali che ne conseguono sono densi di circonlocuzioni offerte su un vassoio fiorito e sorridente, mentre l'ospite occidentale si trova costretto a sorbire infinite tazze di thè amaro senza ... dar segni di impazienza. Oppure, come è capitato ad un collega, a trangugiare, ricambiando sorriso al sorriso, spicchi d'aglio grossi come quarti di mela fritti nella pastella e avvolti nello zucchero. E' un dessert, si chiama Sichuàn, che vuol dire Bacio del Drago e lo servono in un raffinato ristorante di Shanghai.

<b>cina on line</b>	
<a href="http://www.beijing-olimpic.org.cn">www.beijing-olimpic.org.cn</a>	BOCOG - Beijing Organizing Committee for the Olympic Games
<a href="http://www.beijing-2008.org">www.beijing-2008.org</a>	BOCOG - Informazioni di base sui Giochi - Contatti
<a href="http://www.beijing.gov.cn">www.beijing.gov.cn</a>	Beijing Municipal Government
<a href="http://www.bjghw.gov.cn">www.bjghw.gov.cn</a>	Beijing Municipal City Planning Commission
<a href="http://www.bjpc.gov.cn">www.bjpc.gov.cn</a>	The Development Planning Commission of Beijing
<a href="http://www.chinadaily.com.cn">www.chinadaily.com.cn</a>	notiziario
<a href="http://www.chinabiz.org">www.chinabiz.org</a>	China business Forum
<a href="http://www.chinatopnews.com">www.chinatopnews.com</a>	notiziario
<a href="http://www.go2map.com/beijing/bjshenao">www.go2map.com/beijing/bjshenao</a>	mappe
<a href="http://www.digitalbeijing.gov.cn">www.digitalbeijing.gov.cn</a>	mappe e informazioni generali su Pechino

**Percorsi formativi specialistici:  
Travel Management**

Grazie all'interessamento di Renato Giananti (Socio ADACI della Sez. Lombardia-Liguria e collaboratore della nostra rivista), ADACI Formanagement ha avviato una collaborazione con Newsteca (società editrice del mensile Mission, dedicato specificatamente ai temi del travel management, diretto da Francesca Tommasi), allo scopo di offrire un completo e dettagliato percorso formativo specialistico sulla funzione del "Travel Management". Il programma si articola su 8 giornate di studio, ciascuna delle quali dedicata ad un tema specifico e frequentabili separatamente.

La prima giornata si terrà il

**22 gennaio 2004**

sul tema:

**"La travel policy come strumento di gestione e controllo delle spese di viaggio"**

*Per informazioni ed iscrizioni rivolgersi alla Segreteria dell'ADACI.*

**Collaborazione con Assolombarda  
Incontri gratuiti 2003 (ore 15-18)**

Il prossimo incontro promozionale gratuito, sulle tematiche degli approvvigionamenti, svolto da relatori ADACI della Sezione Lombardia/Liguria, presso la sede

**Assolombarda di Milano  
Via Pantano, 9 - Sala Auditorium.**

è previsto per il

**19 novembre 2003  
"L'approccio della funzione acquisti  
nelle problematiche del magazzino"**

*[ relatore: Franco Festa ]*

**ADACI - Iniziativa Calcio**

*"Insieme .. si vince. Non solo specialisti degli acquisti aziendali, ma anche serio partner per manifestazioni sportive a scopo benefico e di solidarietà." è il motto della squadra nazionale di calcio dell'Associazione, che continua con regolarità gli allenamenti settimanali e gli incontri con altre formazioni. Sul sito "adacicalcio.com" si trovano informazioni sull'attività della squadra (notizie e fotografie), nonché le modalità e le persone da contattare per impegnarsi a partecipare direttamente al gioco.*

# Comprare in un'impresa di costruzione

*Una gamma di mercati diversissimi che il Compratore deve affrontare: dalle commodities all'impianistica, ... agli articoli casalinghi. Ma tutto dipende da un Servizio: i Trasporti.*

## Primo know how: la professione dell'azienda

L'impresa di costruzioni è un 'grande assemblatore' che ottimizza, nel proprio manufatto, quanto di meglio l'industria ha prodotto. La gamma dei mercati dai quali essa si rifornisce è vastissima e nessun settore merceologico è potenzialmente escluso: dal siderurgico, al chimico, al meccanico, elettrico, alimentare, sanitario, questi ultimi connessi alla vita del cantiere dove vivono i dipendenti e le loro famiglie.

Lo strumento contrattuale dell'outsourcing toglie all'Impresa, ed al suo Ufficio Acquisti, un bel po' di gatte da pelare, affidando la gestione di molti servizi all'esterno: cucine, pulizie, lavanderia, welfare. Perfino officine, manutenzione e magazzino ricambi sono sempre più spesso convenientemente delegati a terzi, evitando l'accumulo di obsoleti a fine cantiere ed assicurando un livello di efficienza garantita alle macchine operatrici ed agli impianti.

La professionalità del buyer esce quindi dai confini della competenza specifica per diventare conoscenza e comprensione complessiva del mestiere della propria Azienda. Il know how primo ed indispensabile del compratore è diventato infatti il sapere individuare, nel mare dell'offerta, i beni ed i servizi più funzionali che possono essere introdotti come elementi di competitività e risorse ottimali nel processo di costruzione o nella soddisfazione del capitolato.

I materiali che raggiungono unitariamente un alto valore sono di solito pochi: cemento, ferro, manufatti in calcestruzzo, carburanti, esplosivi. Hanno un mercato organizzato, dove vera concorrenza e vera negoziazione sono escluse. L'obiettivo in questa area di mercati è quello di raggiungere e mantenere una posizione di Cliente Preferenziale. Il Compratore gestisce la forza contrattuale della propria Società, fatta volta a volta di valori istituzionali, di qualità/Cliente, di co-makership, di integrazione tecnica. Un'altra categoria di approvvigionamenti, a volte la più importante, è quella dei materiali ripetitivi, codificati, per i quali il Compratore scende in prima persona sul fronte dei Fornitori concorrenti. Si tratta di prodotti che vanno ad incorporarsi nell'opera (come attrezzature tecniche, tubi, cavi elettrici, carpenterie), oltre a tutte le attrezzature strumentali per la vita del cantiere e per l'effettuazione delle opere (macchinari ed equipaggiamenti di vario tipo, convogliatori, centrali di energia, case prefabbricate, magazzini, officine). Queste famiglie di prodotti rappresentano di regola la metà degli acquisti in valore ed in esse si esplicano le capacità negoziali del compratore, lo sfruttamento della concorrenza, la conoscenza dei mercati più diversi e si mettono in atto le forme atipiche e non convenzionali di contratto.

## Gestire il ruolo ed i criteri di selezione

Vi sono i materiali nei quali i contenuti tecnici prevalgono nettamente sulle caratteristiche commerciali: quelli che vengono definiti dal Progettista insieme al Fornitore. Qui il vero compratore è il nostro collega Progettista, il quale deve trovare vantaggioso supporto nella funzione Acquisti. Vi è infine la categoria dei macchinari, degli impianti, delle macchine movimento terra ed operatrici, degli automezzi, nella quale quella che conta è la 'politica di marca' ben organizzata ed integrata nelle officine, nell'esperienza degli operatori e dei manutentori, nell'approvvigionamento dei ricambi, nella valutazione dell'usato. Qui la visione è più che

mai strategica, di medio-lungo periodo, quasi una partnership – ed il Compratore ha contribuito alla sua definizione – il costo del cambio di Fornitore è alto, le scelte sono societarie, magari di Gruppo. La possibilità di mettere in concorrenza due o più marche, intese come 'insiemi' di macchine, risiede nel fatto di considerare queste ultime come produttrici di un servizio, di una funzionalità produttiva che gli stessi Fornitori possono offrire con un 'full service' o con 'livello di produttività garantita'. Il margine di trattativa si riduce invece quando vengono imposti vincoli tecnici o 'performances' speciali ed esclusive, o quando il prodotto, per es. l'impianto, è disegnato su misura per un lavoro. Qui entrano in gioco, con buona ragione, altri criteri di selezione. E' il caso, per esempio, delle macchine che scavano le gallerie stradali o ferroviarie. La scelta logica del fornitore in questi casi sembrerebbe passare attraverso il confronto tra tecnologie e referenze. Invece può accadere che la preferenza non venga espressa né in base alla tecnologia applicata, né in base al prezzo. Così è avvenuto per la macchina che ha scavato le gallerie pilota della Metropolitana di Milano (diametro 3,5 metri) e per quella che ha scavato il Passante Ferroviario (diametro 8 metri), ambedue meglio note con il nome di 'talpe' perché lavoravano sotto la città producendo un foro cilindrico senza emergere, se non alla fine del tracciato. In questo caso la scelta è stata determinata da una serie di fattori che hanno convinto l'Impresa committente che 'quel' Fornitore avesse la preparazione, la disponibilità e la fantasia necessarie per apportare, lungo tutto il lavoro, che sarebbe durato anni, le modifiche necessarie in aderenza alla mutevole conformazione del terreno che si sarebbe incontrato a qualche decina di metri di profondità. E il criterio si rivelò vincente. La 'customer satisfaction' fu tanta, che indusse l'Impresa committente a cancellare le penali contrattuali, nelle quali il Fornitore era incorso durante l'esecuzione.

## L'impresa di costruzioni è Trasporti-dipendente

Gli approvvigionamenti dell'Impresa di costruzioni meritano in modo speciale la qualifica di 'globali' perché i materiali acquistati, provenendo da ogni parte del globo, sono diretti in luoghi di lavoro disseminati in cinque continenti e che cambiano nel tempo. Essi devono quindi fare i conti con quel servizio essenziale, che investe e supporta ogni operazione diretta ai Cantieri: il servizio di Trasporto. E' questo un settore ed un mestiere che ha subito profonde trasformazioni nel modo di operare e nelle tecnologie applicate, e che è destinato a modificarsi ancora fortemente a seguito della liberalizzazione e dell'estensione delle reti internazionali. Le destinazioni si trovano in zone decentrate, a volte disagiate; la linea di trasporto non esiste, e va creata ex novo. I lavori sono regolati nei loro ritmi e nelle loro produttività dalla catena logistica che si è saputa creare tra il luogo di lavoro e la rete di fonti dalla quale hanno origine i diversi materiali. Di questa catena il Trasporto è la spina dorsale. Dalla continuità, dalla certezza, dalla tempestività dei flussi dipende infatti il successo dell'impresa in termini di tempi, di economie, di compimento della commessa. Acquisire i servizi che trasferiscano efficacemente i materiali in diversi Cantieri, in Paesi diversi, da Paesi diversi, è oggi un compito che richiede un'integrazione di ruolo con gli specialisti del settore. E' questo l'ultimo anello, l'ultimo chilometro – primario in importanza – del percorso del Compratore.

# 2° Workshop 2003

La situazione generale, che emerge dai contributi offerti dagli approvvigionatori presenti all'incontro, è tuttora caratterizzata dalla stagnazione dell'economia internazionale, i cui segni di ripresa sono ancora troppo flebili per consentire un ragionevole ottimismo sulle evoluzioni future. Domina pertanto un clima d'incertezza, non mitigato certamente dalla sensazione che condizioni per una certa ripresa non si verificheranno a breve, clima che condiziona altresì l'elaborazione dei budget aziendali per il 2004. In particolare sul nostro mercato, si rileva una costante tendenza a ridurre le scorte, cosa che costringe ad operare con lead time sempre più stretti e consente margini di programmazione raramente superiori alla settimana. Ad accrescere le preoccupazioni per il futuro contribuiscono i timori che il rapporto Euro/Dollaro confermi l'attuale tendenza verso 1,2. Sarebbero così ulteriormente penalizzate le imprese esportatrici, anche se per certe materie prime si realizzerebbero significativi vantaggi nell'acquisto. Vantaggi, però, che in alcuni settori – particolarmente nel chimico – potrebbero essere ridimensionati da un rafforzamento dei costi energetici. In alcuni settori i margini e parte del fatturato si salvano con prodotti speciali fuori standard.

Per quanto riguarda un pre-consuntivo 2003, si rileva che i prezzi pagati si collocano in generale su valori mediamente più bassi di quelli previsti a budget, con punte che superano il 3%

In sintesi, i compratori vedono un mercato piatto nel breve e nei primi mesi del 2004. La ripresa sarà decretata dal mercato, e si potrà riscontrarla con certezza nel momento in cui i prezzi incominceranno a lievitare. Sarà importante porre la massima attenzione al mercato per prevenire la ripresa e chiudere per tempo contratti favorevoli.

Su queste premesse, sono stati esaminati dai rispettivi gruppi di lavoro gli andamenti dei settori di principale interesse per gli approvvigionatori presenti. Riportiamo un'ampia sintesi delle osservazioni e delle conclusioni raggiunte.

## Settore chimico

È emerso che molti produttori del settore operano in regime di oligopolio, se non di monopolio, anche sul piano della rivendita o della distribuzione. Inoltre - a causa di una forte spinta al contenimento dei costi, alla riduzione e all'elevata rotazione del personale, le aziende hanno perso molte delle loro conoscenze. Non sono più in grado, infatti, di risolvere i problemi posti dal cliente. Si compra impersonalmente senza assistenza tecnica e di vendita. I rapporti interpersonali che aiutavano la ricerca e lo sviluppo dei prodotti fra le aziende sono sempre più rari. Il problema è particolarmente sentito, in quanto le commodities fanno il grosso dei volumi d'acquisto. Si aggiunga che l'uso di Internet sostituisce sempre più i contatti umani.

Sul fronte dei prezzi si nota che le materie prime di base si presentano oggi fondamentalmente stabili. Entrando in qualche dettaglio si è osservato:

**Fusti in acciaio:** è possibile, in questo momento, ottenere riduzioni a causa del cattivo andamento della campagna dei pomodori.

**Soda:** mostra prezzi in diminuzione a causa della modesta campagna saccarifera.

**Glicerina:** le quotazioni sono ora sui minimi storici a causa delle eccedenze create in Germania dalla liberalizzazione del mercato del biodiesel, del cui ciclo la glicerina è un sottoprodotto.

**Acidi grassi e prodotti di derivazione vegetale:** non si riscontrano tensioni particolari grazie all'aumento del 30% della produzione brasiliana di soya.

**Solventi:** in genere seguono l'andamento del petrolio, con piccole oscillazioni in su ed in giù a seconda dell'andamento della domanda, ora stagnante.

**Etilene, propilene e derivati glicole monoetilenico e glicole propilenico:** in controtendenza; i loro rincari oscillano intorno al 10%.

**Materie plastiche:** sono tutte (PE-PET-PP-PS-PVC) in tensione, con aumenti del 7/11%, ad esclusione di nylon, policarbonato, resine epossidiche e resine poliesteri.

**Stirolo:** situazione particolare, in quanto, essendo diventato produttore il maggior consumatore che ne determinava la quotazione, non è ancora possibile conoscere la politica dei prezzi per i prossimi contratti.

**Oli lubrificanti:** il 25 settembre la Corte di Giustizia della UE ha nuovamente condannato l'Italia per l'imposta cui sono soggetti. Si è in attesa dell'applicazione del decreto 452 del 2001.

**Trasporti:** non si prevedono rincari (dato il particolare tipo di trasporto utilizzato nel settore) anche se le tariffe a forcella sono aumentate il 13 Agosto del 5% per decreto governativo.

## Settore meccanico

Si è verificata la posizione delle diverse aziende presenti alla riunione rispetto al proprio forecast di fine anno. Con alcune variabili, dipendenti dalla diversità delle materie prime di maggior peso per ciascuna azienda, la previsione è stata rispettata o migliorata in una fascia di valori che si colloca tra 1 e 3 punti. In generale il miglioramento può essere valutato mediamente intorno a 1-1,5 punti percentuali rispetto alle formulazioni iniziali del budget 2003.

Le maggiori criticità attuali sono su:

**Aluzinc:** problemi legati a mancanza di materiale da profondo stampaggio: in pratica l'unico produttore ha deciso di chiudere la linea di produzione a fine anno.

**Ghisa:** il costo delle materie prime si è ribaltato sulle fonderie, creando una serie di tensioni di mercato sul suo prezzo.

**Lamiere di acciaio inox:** forti tensioni per la loro lavorazione con i terzisti, i quali hanno assorbito gli aumenti praticati dalle acciaierie e non sono riusciti a scaricarli a valle sul cliente finale, non consentendo ancora le condizioni di mercato di recuperare i costi; tutto lascia prevedere che un ritorno alla normalità porterà con sé forti rincari.

**Autotrasporto:** i problemi attuali sono generati principalmente da: introduzione della patente a punti, obbligo del cronotachigrafo settimanale e pedaggio in corso di introduzione in Germania; tutti fattori di pressione sui prezzi.

**Area torinese:** molte aziende sono in crisi finanziaria (alcune hanno chiuso) a seguito della situazione del Gruppo Fiat.

Le previsioni per il 2004 lasciano intravedere, in generale, una relativa stabilità. Potranno salire le retribuzioni, ma l'incremento verrà assorbito.

Gli indici tendono a mantenersi costanti, salvo per gli **acciai al carbonio e legati da bonifica**, per i quali il prezzo potrà segnare un aumento del 3%, effetto della tensione generatasi la scorsa primavera, e non ancora trasferitasi completamente sui prezzi. Il costo dell'**energia** è previsto stabile, con eccezione del **metano**, per il quale ci si aspetta un recupero di costi del 5% circa.

Se il rapporto Euro/Dollaro dovesse avvicinarsi ulteriormente a 1,2 il Settore metalmeccanico sarà particolarmente penalizzato. Anche la **ghisa in pani** potrebbe registrare un aumento del 2%.

Per quanto riguarda i **pallets** e gli **imballaggi in legno**, si può prevedere un recupero intorno all'1%, mentre negli **imballi in carta e cartone** potrebbero verificarsi flessioni prossime al 2%. I **trasporti** potrebbero aumentare del 2% circa, con oscillazione per le singole aziende in dipendenza del mix di viaggi Italia/Estero e del potere negoziale verso il vettore.

### Componentistica

Gli approvvigionamenti del 2003 si sono conclusi con un vantaggio medio del 2% rispetto ai piani di budget. Per il 2004 si prevedono due scenari:

**Componenti elettronici:** situazione di difficoltà nel loro approvvigionamento. I primi sintomi sono gli allungamenti nel lead time dei microprocessori, che normalmente preludono a richieste di aumento. I mercati locali, e solo quelli, in assenza di concorrenza di materiali provenienti dall'Oriente, potrebbero però flettere dell'1-1,5%. C'è chi ritiene che queste difficoltà si possono fronteggiare con la ormai nota concorrenza cinese. In questo caso la previsione passa ai 5 punti di vantaggio.

**Energia:** si ritiene di poter mettere in conto un aumento del costo dell'**energia elettrica** del 4%. Per contro, si potrebbe avere una diminuzione del 5 - 6 % sui costi del **gas**.

In qualche caso si riscontrano tra un settore e l'altro differenze di valutazione sui futuri andamenti dei prezzi. Ciò è da attribuire a diversità tra volumi assorbiti, contratti in essere, caratteristiche dei beni e servizi acquistati, situazioni pregresse.

Al 2° Workshop del 2003, svoltosi il 26 settembre presso la "Villa la Valera" di Arese (Milano), hanno partecipato oltre 60 Soci. Gli "Atti" completi del 2° Workshop 2003 sono inviati ai soli colleghi partecipanti.

### I RELATORI del 2° WORKSHOP 2003

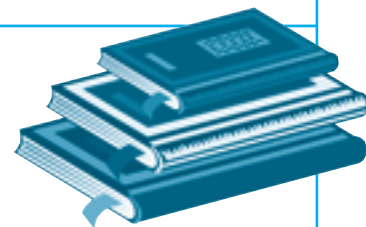
Maurizio Ciani	Assolegno
Roberto Capezzuoli	Giornalista - Il Sole-24 Ore
Carlo di Vittorio	Consulting Director Mega
Franco Dalla Valle	AEM Energia
Lorena Vincenzi e David Gambacurta	Prometeia

**Cordinatore del programma:** Maurilio Sartor (Direttore di Settore del Comune di Milano - Consigliere Nazionale ADACI)  
**Segreteria organizzativa:** Renato Mafezzoni, Giovanni Nardulli, Daniele Prudenzano, Enrico Zingales

### Buzz Marketing ("Marketing" di Vicente Verdù - da "El Pais - 19 Luglio 2003" - traduzione di M. Anzivino)

Tutti mentono e sappiamo che ci mentono. I politici, i meteorologi, le cartomanti, le società di sondaggi. E, che dire della pubblicità? Gli esperti di *marketing* hanno preso così seriamente l'accentuata diffidenza del pubblico, che le loro strategie stanno cambiando radicalmente. Dato che la gente non si fida di nessuno, salvo forse di chi le è più vicino, le modalità di persuasione si stanno trasformando, passando dagli annunci pubblicitari ai consigli personali e dalle voci alte ai sussurri. Nuove società nel mondo del *marketing*, come Electric Artist, Ammo, Big Fat o Buzz Marketing Group, già si basano sulla influenza delle "voci" e introducono perfino degli attori tra la gente per diffondere la bontà di certi prodotti. Attori sconosciuti che si fingono turisti e si fanno notare con le ultime novità della Sony; attori famosi che, all'improvviso, parcheggiano in posti rinomati uno stesso modello di auto; adolescenti/attori che diffondono tra i coetanei una marca di vestiti o di scarpe. La "voce" e la sua capacità di contagio è il tema del libro *The Tipping Point*, pubblicato un paio d'anni fa, ma ora, come se non bastasse, è diventato un best seller *The Anatomy of Buzz*, nel quale si spiega il gran potere epidemiologico e supermercantile della comunicazione bocca a bocca. Così si è arrivati al formidabile successo del romanzo *Soldados de Salamina* e allo stesso *Harry Potter o a Bowling for Columbine*. L'effetto virale delle "voci" è molto maggiore della portata pubblicitaria e incomparabilmente più a buon mercato. Critici letterari? Critici cinematografici e teatrali? Poche volte questi degni professionisti, referenti essenziali in altri tempi, hanno ottenuto minore influenza. Il pubblico vive patologicamente diffidente in una società del sospetto. Diffida di quello che si dice nei media, non crede nell'onestà delle banche e delle imprese, teme che lo truffino nei viaggi organizzati o nell'appartamento da affittare, ha constatato la menzogna dell'attrezzo proaddominale delle televendite. L'unica cosa che conta, in ogni caso, è quello che ci dice una persona conosciuta. Ma ora, come non sospettare anche di lei? Come sapere che l'amico o l'amante non sono stati catturati dalla nuova trappola destinata a sfruttare la residua fiducia che custodisce il cuore? Come esistere, infine, senza il *marketing*?

## letture



**Peter Hines, Riccardo Silvi, Monica Bartolini**  
**FROM LEAN TO PROFIT**  
 Franco Angeli – Euro 14,00

Il libro è sostanzialmente “una guida operativa per aumentare il profitto dell’impresa applicando il Lean Thinking”, che osserva e sviluppa con criteri nuovi il tema del Lean Management sotto due diverse angolazioni: la realizzazione operativa di un Lean Program; l’analisi delle conseguenze economico-finanziarie della trasformazione. Nata dall’esperienza congiunta maturata da più ricercatori del Lean Enterprise Research Center della Cardiff Business School, l’opera offre concrete proposte ed idee in

aiuto al management nell’ottenere il profitto potenziale dell’impresa adottando questa innovativa filosofia, e per affrontare in concreto iniziative da inserire nei sistemi di controllo. Volge altresì particolare attenzione alle implicazioni economiche del Lean Management e alla creazione di una redditività duratura.

Per il lettore che non possa vantare sufficiente dimestichezza con i principi e gli strumenti del Lean Thinking, l’edizione italiana dell’opera si presenta largamente ampliata rispetto a quella originale in inglese, con l’approfondimento di strumenti e principi fondamentali del Lean, e con vaste esemplificazioni e commenti dei lavori descritti.

## curiosità

### Innovazione tecnologica

Quando pronunciamo queste due parole, gonfiamo il petto d’orgoglio come se la nostra generazione fosse la sola ad innovare e ad aver innovato. E, invece, sono millenni che l’uomo innova con risultati che – considerate le conoscenze e le risorse disponibili – non sfigurano nemmeno un po’ nel confronto con quelli ottenuti negli ultimi decenni. La sola differenza sta nel fatto che, in antico, la parola innovazione ancora non era assurta ai fasti della moda. Senza scomodare quelle scoperte e invenzioni che sono vere e proprie pietre angolari della crescita dell’uomo, pensiamo quanto cambiarono la vita dell’umanità trovate in apparenza più semplici – come, ad esempio, la staffa, il giogo, la balestra (quel pacco di lame metalliche piazzato tra l’asse e il carro), l’occhietto dell’ascia per alloggiare il manico, e tante altre – enormemente migliorando le prestazioni di strumenti in uso, appunto aggiungendovi qualcosa (in linea con il significato del verbo “innovare”).

### Un’insolita penale

Nei moderni contratti è del tutto normale inserire clausole penali, soprattutto come deterrente verso eventuali inadempimenti della controparte. Sembra, però, che questa prassi sia in uso da molti secoli, come mostra un contratto longobardo di compravendita, rogato a Lucca nel 752 e citato da Alessandro Barbero e Chiara Frugoni in “Medioevo – Storia di voci, racconto di immagini” (Editori Laterza).

“[...] Risulta che io Willerad chierico, figlio di fu Iffulone, ho venduto e rimesso a te Crispino due appezzamenti di prato e uno di arativo [seguono ubicazioni e dimensioni]. E di ciò risulta che io Willerad chierico ho ricevuto da te Crispino per la suddetta terra il prezzo stabilito e concordato di venti soldi d’oro, e ti ho trasmesso i suddetti appezzamenti, così che da oggi in poi tu e i tuoi

Un esempio di cosa significasse innovare nell’antichità ci viene dai Fenici (i soliti Fenici: chissà cosa avrebbero combinato, oltre ad inventare l’alfabeto e a tutto il resto, se avessero avuto i microchips!). Spiega F. Braudel (Memorie del Mediterraneo – Rcs Libri): “Le falle, la mancanza di tenuta stagna sono i nemici delle navigazioni primitive. Inoltre, le imbarcazioni, la sera, vengono costantemente tirate e riva, oppure in porto dove lo scafo è messo completamente a secco per mantenerlo”. Queste povere navi, già fragili in proprio, avevano quindi mille occasioni per fare acqua. Ma i Fenici – afferma Braudel – capirono le proprietà del bitume, e aggiunge: “Sono molto propenso a credere che la loro fortuna marittima dipese in gran parte dall’impiego del bitume per calafatare gli scafi delle navi”. Un’innovazione tecnologica, quindi, che garantì ai Fenici enormi vantaggi competitivi!

Giorno più giorno meno, questo accadeva trentacinque secoli or sono.

eredi possiate farne e deciderne ciò che vorrete. E di ciò prometto io Willerad chierico insieme con i miei eredi a te Crispino e ai tuoi eredi che, se mai cercherò di andare contro a questo accordo di vendita, con qualche trucco o per mezzo di mio dipendente, o se non potrò rendermi garante nei confronti di qualcun altro che volesse impugnare contro di voi questa mia vendita, prometto che io Willerad chierico e i miei eredi rimborseranno a te Crispino e ai tuoi eredi il doppio del prezzo di vendita, in base alla stima che si farà allora. [Seguono luogo e segni del venditore e di cinque testimoni]”.

Si tratta certamente di una clausola penale tutta particolare, che non ci impedisce, però, di concludere: “Quelli sì che erano venditori!”.

# Grandi acquisti e piccole imprese (Carlo Di Gregorio)

In collaborazione con la Sezione Adaci Lombardia-Liguria, Assolombarda (associazione forte di 5.700 imprese iscritte, di cui quasi 2.000 con meno di 10 dipendenti) ha organizzato il 2 ottobre scorso un incontro per dibattere sull'impatto nel mondo delle piccole imprese (PMI) dell'evoluzione delle strategie e delle modalità operative dei grandi acquirenti pubblici e privati.

**Carlo Moretti** (vice presidente Assolombarda e coordinatore del gruppo PMI) ha introdotto e moderato i lavori, segnalando che le piccole aziende vivono un forte disagio nello stipulare contratti/accordi con le grosse organizzazioni: essi comprendono spesso clausole vessatorie e sono così complessi da obbligare ad un impegno di risorse interne o esterne (avvocati), tali da rendere a volte la stipula del contratto più onerosa della fornitura stessa. Inoltre, le grandi aziende e soprattutto la Pubblica Amministrazione quasi mai rispettano i termini di pagamento contrattuali.

**Lombardi**, responsabile Acquisti Rete e Infrastrutture di **Enel**, ha illustrato l'evoluzione organizzativa del suo gruppo, che dal 2003 si è dotato di un'unità centrale di acquisto, con il compito di realizzare contratti/accordi valevoli per tutte le società del gruppo, privilegiando i fornitori che spingono sull'innovazione nella scelta dei materiali e delle tecnologie e che portano a riduzioni di costo, anche se obbligano l'Enel a rivedere le specifiche dei propri prodotti (Design to Cost). Gli acquisti del gruppo nel 2003 saranno: beni, servizi e lavori, per circa 3.500 milioni di Euro; combustibili, per oltre 1.750 milioni.

**Alberto Tagliaferro**, responsabile acquisti Facility di **Telecom** (che, nel 2003, acquisterà beni, servizi e lavori per circa 13.000 milioni di Euro), ha comunicato che è in corso una riorganizzazione interna del gruppo (che già dispone di un proprio sistema di e-procurement per acquisti a catalogo e gare on-line), per ricorrere sempre più all'outsourcing di tutte le attività non core. In tale senso la Telecom, nell'aggiudicazione dei propri appalti, vede con favore l'aggregazione di piccoli fornitori per costituire Newco, mentre non ritiene d'interesse la costituzione di ATI.

Per quanto riguarda la Pubblica Amministrazione, **Nunzio Dragonetti**, direttore **Settore Acquisti del Comune di Milano**, e **Patrizia Aversano**, dello stesso ufficio, hanno evidenziato le azioni di rinnovamento nei processi di acquisto introdotti nel Comune di Milano (a partire dalle iniziative del precedente direttore, Maurizio Sartor) ed in ulteriore sviluppo, come la creazione di un ufficio per il marketing d'acquisto e l'istituzione di una Newsletter Bandi, con

la quale si comunicano ai fornitori iscritti al portale del Comune i bandi in pubblicazione.

Dopo le ultime modifiche legislative (luglio 2003), gli Enti Locali (Comuni, Province, Regioni), non sono più obbligati ad acquistare beni e servizi tramite Consip purché aggiudichino le gare a un prezzo inferiore a quello di Consip. Sono state introdotte gare per Accordi/Convenzioni di beni economici (carta, cancelleria, ecc.), in cui l'oggetto della gara è un patto d'opzione (se il Comune acquisterà lo potrà fare al prezzo concordato con il fornitore). A tali accordi possono poi attingere i vari Uffici del Comune.

**Luigi Fiorentino**, Capo Dipartimento Risorse Strumentali della **Presidenza del Consiglio dei Ministri**, ha ricordato la missione di **Consip**, nata per supplire alla crisi delle vecchie strutture di acquisto statali: il Provveditorato Generale dello Stato e l'Economato. Consip non deve essere un garficio, ma tendere sempre più a specializzarsi su poche grandi convenzioni, per far emergere una massa critica in particolari merceologie (ad es.: la gestione delle flotte auto). Esiste attualmente uno squilibrio tra il numero delle risorse impiegate nel settore Affari Generali e il numero delle risorse impiegate nelle attività core dell'amministrazione pubblica. Da qui nasce l'idea di creare una nuova società mista pubblico-privato, il cui socio privato verrà scelto a seguito di una gara pubblica e il cui compito sarà quello di preparare la contrattualistica per tutte le amministrazioni dello stato. In tale modo si consentirà uno sgravio dei compiti delle varie amministrazioni in favore di un maggiore impegno sulle attività core.

**Luca Guzzabocca**, direttore Procurement della multinazionale farmaceutica **Glaxo Smith Kline**, ha illustrato il modello piramidale utilizzato nella scelta dei fornitori, che non esclude, ma anzi valorizza i piccoli imprenditori, a condizione che siano disponibili e propositivi nell'innovazione.

In conclusione **Maurilio Sartor** ha ricordato l'impegno di ADACI a sostegno della formazione dei buyer e della crescita del loro ruolo, e **Michele Perini**, presidente di Assolombarda, ha chiuso i lavori esprimendo l'auspicio che le aziende si pongano in condizione di prevenire i cambiamenti richiesti dal mercato e che si impegnino a sviluppare strumenti di filiera anche nel campo degli approvvigionamenti. A tal riferimento, raccogliendo il suggerimento di Tagliaferro, ha proposto di avviare dei casi pilota per studiare la fattibilità concreta della creazione di Newco, che possano fornire servizi in outsourcing per le grosse organizzazioni pubbliche o private.

16

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



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

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

## SOCIO FONDATORE DI:

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

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

## SEDE NAZIONALE E DELLA SEZIONE LOMBARDIA-LIGURIA

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

Approvvigionare