

Semestrale di Logistica e Management che raccoglie articoli e approfondimenti di esperti, docenti ed allievi.  
www.logimaster.it

## Spend management e Source management

Lo scenario economico in cui operano oggi le imprese è caratterizzato da una forte competitività determinata anche dall'esigenza di migliorare i risultati di gestione, in tempi di congiuntura economica sfavorevole, spinge imprese e pubbliche amministrazioni a ridurre la spesa agendo sulla leva degli acquisti.

La "razionalizzazione della spesa", come viene comunemente detta, è quasi sempre attuata con la ricerca di economie di scala, attraverso la centralizzazione (di fatto) degli acquisti con lo strumento delle convenzioni (contratti quadro), e l'impiego di "sistemi abilitanti", *e-procurement* e in particolare aste telematiche, per migliorare l'efficacia delle transazioni commerciali.

Le iniziative focalizzate al puro *saving*, risparmio in termini di prezzo di acquisto, hanno effetti generalmente rapidi ma di rado durevoli, in quanto non

incidono su struttura e driver dei costi, né creano una "consapevolezza dei costi" all'interno delle organizzazioni.

Perché i risultati siano durevoli, è necessario che la riduzione dei costi sia strutturale, conseguenza non solo del miglioramento dei processi di acquisto, ma principalmente dell'adozione di adeguate logiche di gestione della domanda interna e del mercato dell'offerta. In altri termini, si deve mettere in atto un sistema di "governo della spesa" (*Spend management*) in relazione agli obiettivi ed all'andamento dell'impresa, che interagisca con i meccanismi di formazione della domanda interna e che sfrutti strategicamente le caratteristiche del mercato dell'offerta, oltre ad ottimizzare, nelle fasi commerciali, l'uso degli strumenti propri del *Procurement management*.

Gestire la spesa è più che ridurre i costi, è portare a livello strategico le decisioni su dove e come spendere, nell'ottica dello sviluppo strategico del business e della creazione del valore, ottimizzando e rendendo flessibile l'utilizzo delle risorse disponibili.

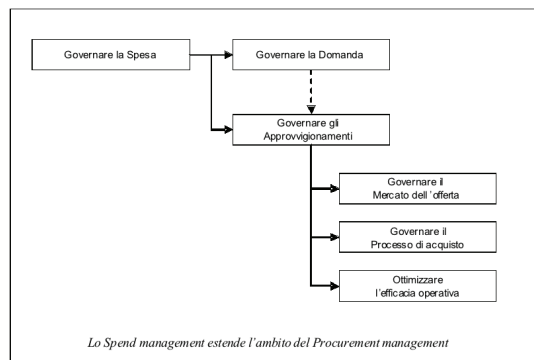
Lo *Spend management* ha l'obiettivo di ottimizzare l'impiego delle risorse economiche per acquisire dal mercato le risorse materiali ed umane necessarie al funzionamento dell'organizzazione, ed è efficace quando i costi diminuiscono prima dei ricavi in periodi di economia debole, e crescono dopo i ricavi in periodi di economia forte. Esso deve realizzare una struttura dei costi definita, gestibile nel tempo, e coerente con gli obiettivi strategici dell'azienda, governando la domanda interna, che condiziona la composizione ed i volumi della spesa, e gli approvvigionamenti, che ne determinano l'ammontare attraverso i prezzi, le modalità

e la resa delle forniture.

Governare la domanda significa assicurarne la coerenza con gli obiettivi aziendali, evitando sprechi (eccessi in quantità, qualità e prezzo), che incidono negativamente sul risultato economico, o risparmi eccessivi, che possono penalizzare il business privandolo delle risorse per la crescita. È quindi necessario ottimizzare la soddisfazione della domanda (tradeoff costo/valore generato dall'acquisto) sfruttando al meglio le opportunità del mercato dell'offerta, attraverso la gestione dei fabbisogni, la scelta delle strategie di gestione del rapporto commerciale e degli strumenti abilitanti più adatti. Lo *Spend management* prende in considerazione anzitutto il DOVE e PERCHÉ si spende, e quindi il COME si spende, nel quadro di una gestione complessiva e sostanziale della domanda interna, riducendo i costi attraverso risparmi *bottom line* agendo dove la spesa si origina, bilanciandola con le reali esigenze del business.

Nell'ottica dello *Spend management*, gli approvvigionamenti devono:

- governare il mercato dell'offerta, attraverso:
  - ✦ la conoscenza delle sue logiche di business, di formazione dei prezzi, di determinazione dei margini;
  - ✦ la selezione delle fonti di approvvigionamento e la creazione e gestione di sistemi di relazione con i fornitori;
  - ✦ l'utilizzo di modelli di valutazione dei fornitori per ottimizzare il rapporto prezzo prestazione;
- governare il processo di acquisto, per:
  - ✦ ottenere la massima efficacia in termini di incentivazione della concorrenza;
  - ✦ sfruttare le logiche migliorative del business adottate dal mercato;
  - ✦ selezionare le offerte



migliori, mitigare i rischi di fornitura;

- ottimizzare il funzionamento della struttura operativa, per assicurare condizioni di rispondenza ed efficacia nei processi di acquisto e di gestione del mercato, e di efficienza per ridurre i costi indiretti.

Il sistema economico è cambiato, e se da un lato il mercato della domanda ha cambiato le sue esigenze e strategie di acquisto, dall'altro il mercato dell'offerta, nel suo complesso, ha modificato i propri modelli di business. Questa situazione impone un nuovo modo di affrontare il problema per le imprese che acquistano, ma anche per quelle che vendono.

Governare il mercato dell'offerta da parte di chi compra vuol dire essere in grado di mettere in atto la migliore strategia commerciale, sia nella ricerca e gestione delle fonti di approvvigionamento (*Source management*), che nelle modalità di acquisto, per ridurre, oltre al prezzo, anche i costi indiretti indotti (material handling, oneri finanziari, servizi accessori, etc.).

La necessità di ridurre la spesa attraverso l'acquisto "economicamente più vantaggioso", comporta il fare leva sulla concorrenza, ricercando i migliori partner dal lato dell'offerta, ma adottando meccanismi di acquisto (gare, aste) che rimettano ogni volta in gioco il rapporto

sfruttando ed incentivando la capacità dei fornitori di competere tra loro.

Chi vuole comprare in modo consapevole, acquisendo valore oltre che beni o servizi (fare un "buon acquisto" valorizzando il fornitore, in opposizione a fare un "cattivo acquisto" a scapito del fornitore), non può prescindere dalla conoscenza delle logiche di business adottate del mercato.

Le strategie di acquisto devono essere coerenti con i modelli di business che il mercato dell'offerta adotta per migliorare le proprie capacità competitive, e che, se opportunamente conosciuti, danno all'acquirente l'opportunità di ottimizzare il rapporto prezzo/qualità.

Un'adeguata conoscenza delle determinanti del *total life cycle cost* del prodotto, e dei settori merceologici, sia a livello tecnico-commerciale che a livello dei meccanismi di formazione dei prezzi e dei margini, permette di ridurre il costo di impiego delle forniture e di sfruttare le opportunità legate ai costi marginali del fornitore.

Il rapporto di fornitura tradizionale lega direttamente il produttore/fornitore con l'utilizzatore finale, origine del fabbisogno, e consiste nel trasferimento di proprietà di beni o nella fornitura di servizi contro danaro. L'evoluzione dei mercati nel tempo ha portato a situazioni

### Editoriale

Cari lettori,

anche in questa occasione Logimaster News vi offre un momento di interessante approfondimento su alcuni temi di logistica e Supply Chain Management grazie al contributo di manager, docenti e allievi.

Questo numero si apre con un articolo sulla relazione tra Spend management e Source management, in armonia con il tema del Workshop 2007, che proprio è incentrato sul ruolo e sugli effetti del processo di gestione degli approvvigionamenti in tutta la catena di fornitura.

Seguono altri interessanti articoli sul ruolo dell'Air Cargo nella Supply Chain, su un nuovo sistema di planning di produzione e distribuzione per Coca Cola ed infine alcune esperienze di ricerca in Francia in ambito di Supply Chain Management. Presentiamo infine la recensione di una nuova monografia sul tema del Supply Chain Risk Management.

A tutti buona lettura!

Prof. Antonio Borghesi  
antonio.borghesi@univr.it

diverse e più complesse, nelle quali l'offerta si amplia nei contenuti, prevalentemente con servizi a valore aggiunto, e cambia le modalità con le quali il produttore raggiunge il cliente finale.

L'analisi dei costi d'acquisto, in particolare di quelli di gestione e di impiego, ha dato luogo a nuove tipologie di forniture, nelle quali viene offerto un bene con un corredo di servizi che riducono l'impegno dell'utilizzatore. È questo il caso in cui l'acquisizione di beni non avviene più attraverso il loro acquisto, ma con la sostituzione di un diritto di godimento di beni di terzi con una qualche forma di locazione, che comprende anche i servizi lega-

ti al loro utilizzo.

Oggi i major player non competono né guadagnano più sulla pura transazione commerciale, ma impostano il rapporto con la domanda su basi più ampie. Nella composizione dell'offerta ha sempre maggiore incidenza il servizio (su cui i migliori basano il proprio vantaggio competitivo), ed il margine deriva da un complesso meccanismo produttivo e di business.

Più in generale, si può dire che i mercati si sono evoluti e continuano ad evolvere verso modelli di business nei quale la vendita è solo una parte (e non sempre la più significativa) delle forniture, ed il vantaggio competitivo si genera dai servi-

zi: i leader di mercato, in tutti i settori, danno servizi a corredo della fornitura per affermare la leadership facendo leva sulla propria capacità progettuale.

In altri casi, nella vendita di beni, i produttori scelgono di raggiungere la domanda in modo indiretto, utilizzando canali di vendita esterni e specializzati (come ad esempio nell'informatica personale e di consumo), e la leva del margine non è tanto nel prezzo, quanto nei volumi e nella gestione finanziaria delle vendite.

Una conseguenza molto importante di questa evoluzione dell'offerta è che cambia il modo con il quale il fornitore costruisce il proprio vantaggio

competitivo e realizza il proprio guadagno.

Ai criteri di conduzione del business di ogni settore corrispondono condizioni per la sua redditività, che sono specifiche e ben definite e che devono essere conosciute per individuare l'offerta migliore e negoziare efficacemente prezzo e modalità di fornitura. Affrontare un mercato con la conoscenza delle sue logiche di business, cioè di come operano le aziende, quali strategie perseguono i leader, quali sono i margini e come si formano, permette di trovare il giusto equilibrio tra domanda ed offerta, prezzo giusto per l'acquirente e margine equo per il venditore.

Ottenere un margine equo,

cioè un guadagno oltre il costo del capitale investito (remunerazione del capitale proprio più costo del debito), permette al fornitore di soddisfare il cliente potendo continuare ad investire e ad offrire il giusto livello di prestazione e qualità.

In questa ottica, impostare una trattativa sul massimo sconto senza chiedersi come viene recuperato il margine perduto da parte del fornitore, può portare a pessimi acquisti, con gravi disservizi ed insoddisfazione nel post vendita.

Riccardo Colangelo  
Consulente Aziendale  
r.colangelo@stanfordalumni.org

## Innovazione, qualità e sicurezza per migliorare l'efficienza dell'Air Cargo nella Supply Chain

### Introduzione

Globalizzazione dei mercati e delocalizzazione della produzione sono due aspetti dell'economia moderna con cui si confronta quotidianamente chi si occupa di logistica o, più compiutamente, di Supply Chain Management.

La globalizzazione rappresenta per le imprese sia un'opportunità che una minaccia: l'opportunità è data dall'apertura di nuovi mercati per le materie prime, i semilavorati, i prodotti finiti, i servizi di supporto; la minaccia è data dall'aumento della concorrenza, non più su scala locale ma su scala mondiale.

La delocalizzazione della produzione, se da un lato consente di cogliere le opportunità legate al minore costo del lavoro, dall'altro incrementa la complessità delle catene logistiche, con conseguenze su costi, tempi, qualità e rischi, che non sono sempre quantificate, valutate e gestite in maniera appropriata. Nell'attuale scenario, il Supply Chain Management (SCM) è diventato per le aziende un fattore critico di successo, per almeno due ragioni:

- il SCM, attraverso il governo dei flussi fisici, informativi e finanziari, consente alle imprese di gestire la complessità e di tradurre in pratica l'opportunità di business "teorica" data dal mercato mondiale (è sufficiente ricordare, ad esempio, quante avventure nell'e-commerce siano naufragate per inefficien-

ze logistiche);

- al SCM è demandato l'arduo compito di trovare il punto di ottimo tra l'incremento del livello di servizio e la riduzione dei costi e dei tempi, per consentire alle imprese di ottenere un significativo vantaggio competitivo.

In tale contesto, l'air cargo rappresenta per i Supply Chain Manager una risorsa molto utile per il conseguimento dei loro obiettivi. E' necessario pertanto acquisire non solo le conoscenze tecniche specifiche di questa modalità di trasporto, ma sviluppare anche delle competenze di più alto livello, culturale oltre che manageriale in senso stretto, per comprendere appieno i punti di forza e di debolezza dell'air cargo all'interno della Supply Chain.

### L'air cargo nella supply chain

Globalizzazione, delocalizzazione ed e-commerce hanno dato impulso alla crescita del trasporto aereo, sia passeggeri che cargo.

Oggi è lecito affermare che tale modalità di trasporto abbia perso la connotazione di élite diventando una commodity.

Superata la crisi causata dagli attentati dell'11 settembre 2001, il trasporto aereo ha ricominciato a crescere a ritmi sempre più sostenuti: il trasportato cargo su scala mondiale è passato da circa 100 mld. di Tonn-Km del 1998, a circa 156 mld. nel 2003, e le previsioni di Boeing - colosso mondiale del-

l'industria aeronautica - stimano che entro i prossimi vent'anni sarà superata la soglia dei 500 mld. di Tonn-Km, con un tasso annuo medio di crescita (Compound Annual Growth Rate) compreso tra il 6% ed il 7%.

Il trasporto aereo è considerata la modalità più rapida e più costosa per la movimentazione delle merci. Un'analisi più approfondita, tuttavia, dimostra che la precedente affermazione è spesso un semplice luogo comune. Cercherò di spiegare perché.

Nel contesto logistico moderno, l'air cargo non è più il semplice trasporto di merci e posta (lo sviluppo degli integrators ha reso anacronistica la tradizionale suddivisione tra merci e posta e si è ormai consolidato l'uso del termine "cargo" per indicare "merci + posta") tra

due aeroporti per mezzo di un aeroplano, ma è diventato una vera e propria "catena" all'interno della supply chain.

In un'ottica di processo, infatti, il trasporto aereo di merci è il risultato di una sequenza di attività spesso parcellizzate dove, tra chi spedisce la merce - *shipper* - ed il destinatario - *consignee* - intervengono una serie di soggetti distinti con funzioni e competenze specifiche: spedizionieri (*freight forwarders*), agenti doganali, operatori aeroportuali (*ground handlers*), vettori aerei (*carriers*).

Inoltre, un ruolo determinante viene svolto da soggetti non logistici ma dotati di autorità pubblica, quali la Dogana, le autorità aeronautiche, i responsabili dei controlli di sicurezza (*safety e security*). L'attività dei soggetti pubblici ha un impatto diretto nella catena dell'air cargo: basti pensare all'allunga-

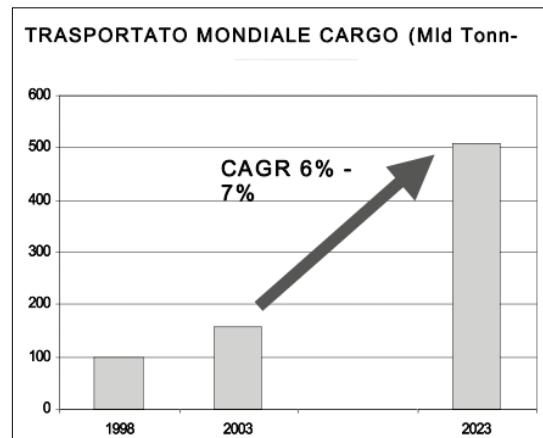
mento dei tempi totali di trasporto che può derivare dalla lentezza nell'espletamento delle formalità doganali o dei controlli di sicurezza sulle merci (sempre più restrittivi) o, addirittura, l'impatto che hanno sul traffico aereo cargo - che prevalentemente si svolge la notte - le decisioni governative sempre più frequenti in Europa di limitare o vietare l'attività aerea nelle ore notturne in aderenza alle politiche ambientali di *noise restrictions*. E' evidente che, in logistica, un allungamento dei tempi totali di trasporto non è scevro di conseguenze sul costo e sul livello di servizio.

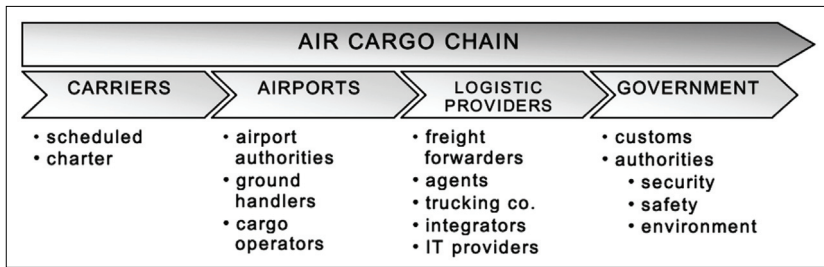
Il risultato è che oggi, per inefficienze legate alle fasi del processo non connesse con il volo, le merci aeree trascorrono molto più tempo a terra che in aria; pertanto, il miglioramento dell'efficienza dell'air cargo deve essere ricercato principalmente in ognuna delle attività che precedono l'imbarco delle merci sull'aeroplano alla partenza e seguono lo sbarco delle merci all'aeroporto di destinazione.

### Oltre le competenze tecniche: un approccio culturale

Il miglioramento dell'efficienza dell'air cargo è un *item* al quale oggi i Supply Chain Manager sono molto sensibili, proprio perchè deve essere ricercato nelle attività a monte e a valle del mero trasporto aereo.

Il problema può essere affronta-





to a due livelli: uno meramente tecnico, l'altro di natura culturale.

Per quanto riguarda il primo, vorrei semplicemente citare che la IATA (International Air Transport Association) nel 2005 ha lanciato il progetto "Cargo 2000". Tale progetto ha l'obiettivo di migliorare l'efficienza dell'air cargo attraverso un BPR (Business Process Re-engineering) dell'intera catena (ripensamento fondamentale e ridisegno radicale dei processi di business per raggiungere miglioramenti significativi in misure critiche di prestazioni quali costo, qualità, livello di servizio e velocità); per tale ragione il progetto coinvolge non solo i vettori aerei, ma anche *freight forwarders*, *handlers* e autorità doganali.

Desidero invece soffermarmi sul secondo aspetto, quello culturale, perchè ritengo che qual-

siasi miglioramento o ripensamento dei processi di business dell'air cargo non possa avere successo se basato solo ed esclusivamente su competenze tecniche specifiche. Per dare maggiore concretezza a questa affermazione cito tre aspetti che, nell'ambito della presente trattazione, ritengo debbano far parte del patrimonio culturale del moderno Supply Chain Manager:

- La cultura dell'**innovazione**: "innovare" significa non limitarsi a migliorare l'esistente, ma reinventare processi e procedure, guardando - in questo caso - all'air cargo non come ad una semplice modalità di trasporto, ma come ad un *asset* integrato nella Supply Chain. Il miglioramento, come già affermato, deve essere ricercato secondo un *holistic approach*, che non coinvolga i soli professionisti dell'air cargo, ma tutti i

Supply Chain Manager. Concretamente ciò può essere facilitato:

- con il continuo scambio di esperienze, dati, *best practices*, opinioni, non solo tra i professionisti dell'air cargo, ma tra tutti i professionisti della logistica e della Supply Chain;
- attraverso l'interazione sistematica del mondo della logistica con il mondo accademico, per attività congiunte di ricerca, studio e formazione.
- La cultura della **qualità**: prima che un dato misurabile del prodotto o servizio, la qualità deve essere patrimonio culturale di tutte le risorse umane che operano nella Supply Chain, dallo *shipper* al vettore. La qualità deve essere massima in ogni fase del processo, dall'*handling* delle merci, alla gestione dei dati, delle informazioni e dei documenti relativi alle merci oggetto del trasporto:

ad esempio, un semplice errore nella compilazione dei documenti in fase iniziale, può portare in seguito al negato export da parte della Dogana e alla conseguente impossibilità di imbarco sul volo prenotato, producendo come effetto finale:

- un ritardo nella consegna;
- un aumento dei costi totali di trasporto;
- un decadimento del livello di servizio.

- La cultura della **sicurezza**: la sicurezza non deve ridursi ad un formale rispetto delle norme in vigore, sia in materia di *safety* che di *security*; nè, tantomeno, deve ritenersi esclusivo appannaggio di chi opera direttamente nel business aeronautico (vettori, ground handlers, gestori aeroportuali). Se la sicurezza può avere un impatto sui costi e sui tempi totali di trasporto, la mancanza di sicurezza può avere effetti devastanti, fino alla perdita di vite umane oltre che della merce trasportata: non sono purtroppo rari gli incidenti aerei dovuti a superficialità nell'applicazione delle norme di sicurezza sul carico occorsa all'origine, prima ancora che le merci arrivassero in aeroporto.

#### Conclusioni

L'air cargo oggi deve essere

visto dai manager della Supply Chain come un'importante risorsa per il conseguimento dei loro obiettivi. Pertanto è necessario che conoscano appieno i punti di forza e di debolezza di tale modalità di trasporto, in una visione integrata all'interno della Supply Chain.

Il miglioramento dell'efficienza dell'air cargo - una riduzione dei tempi e dei costi totali di trasporto - non può essere ottenuta senza agire sull'intera Supply Chain, coinvolgendo tutti i soggetti a monte ed a valle del mero trasporto aereo. Andando oltre gli aspetti tecnici, è importante *in primis* lo sviluppo di una cultura manageriale incentrata su tre aspetti: innovazione, qualità e sicurezza. In quest'ottica, il mondo accademico deve giocare un ruolo determinante: nell'incentivare la crescita di tale cultura tra i Supply Chain Managers; nella ricerca al servizio dell'innovazione; come forum per lo scambio di esperienze, dati, opinioni, tra tutti i professionisti - privati e pubblici - che operano nel business dell'air cargo e della Supply Chain.

Giuseppe Umberto Panetta  
Docente Logimaster  
gu.panetta@virgilio.it

## Case Study: Un nuovo sistema di Planning integrato di Produzione e Distribuzione per Coca Cola HBC Italia

### L'AZIENDA

Coca-Cola HBC Italia S.r.l., la più grande società in Italia che produce e distribuisce i brand della The Coca-Cola Company, impiega oltre 2.500 dipendenti ed opera con 4 impianti di produzione, nel Centro Nord Italia, 6 centri logistici di distribuzione e una capillare rete commerciale di 1.100 dipendenti. La Società fa parte del gruppo Coca-Cola Hellenic Bottling Company, quotato alle borse di New York, Sidney, Londra e Atene, che opera con oltre 30.000 dipendenti in 26 paesi. Brand distribuiti: Coca-Cola, Fanta, Sprite, Powerade, Minute Maid, Nestea, Kinley, Burn, Beverly.

### LE ESIGENZE DELL'AZIENDA: NUOVE FUNZIONALITÀ E AGILITÀ NELLA PIANIFICAZIONE

Le necessità evidenziate da

Coca-Cola HBC Italia derivano da ambiti differenti: da un lato gli elementi di insoddisfazione del sistema di planning pre-esistente che non consentiva di integrare al meglio pianificazione, produzione e distribuzione e dall'altro la contestuale necessità di intervenire nella sostituzione del sistema operativo, hanno sostenuto le nuove decisioni.

Nella realtà non si è trattato di pura sostituzione, ma si è ripensato a come il sistema di supporto al processo della pianificazione della produzione e della distribuzione potesse, a tutti i diversi livelli di analisi, raggiungere nuovi requisiti di efficienza ed efficacia: dalla pianificazione di lungo periodo a quella di medio periodo, fino a quella relativa alle linee di imbottigliamento giornaliero e alla distribuzione primaria tra gli stabilimenti e i depositi.

L'obiettivo era anche quello di fornire allo staff coinvolto

metriche più avanzate per affrontare le sfide quotidiane tra livello di servizio e costi logistici operativi, grazie a processi più agili per i cicli di pianificazione e parallelamente funzionalità più sofisticate per modulare i flussi di materiali e mezzi. Atos Origin ha proposto una strategia d'intervento con il proprio team di Supply Chain, in partnership con l'unità di Coca-Cola HBC Italia dell'area SCM all'interno della Direzione Sistemi Informativi, offrendo sia capacità consulenziale specifica sui processi di pianificazione, sia consolidata capacità progettuale nell'implementazione di soluzioni fondate su applicazioni leader di mercato.

### LE FASI DEL PROGETTO E LA SOLUZIONE

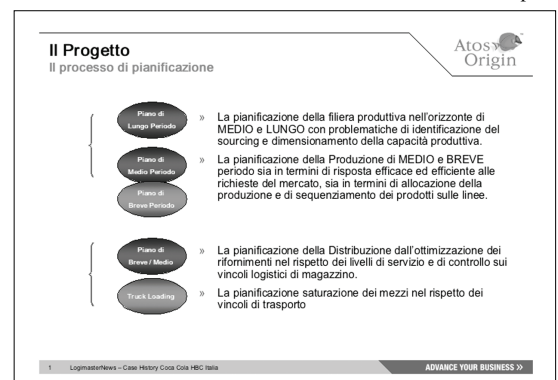
Il progetto, realizzato in soli otto mesi, è stato sviluppato partendo da una fase iniziale di modellizzazione dei flussi per

poi identificare nella piattaforma software "Demand & Supply Chain Management" di TXT e-solutions la giusta soluzione, per agilità, flessibilità e piena rispondenza alle esigenze espresse, temperando ai requisiti formulati e rispettando la naturale necessità di apertura ad eventuali successivi aggiornamenti.

La soluzione ha fatto perno su un unico modulo, Production

Planning, in particolare dotato del modulo Food Optimizer basato su tecniche di programmazione lineare per risolvere le problematiche di ottimizzazione, attorno al quale Atos Origin ha messo a punto una gestione agile dei Master Data e meccanismi di integrazione con i sistemi gestionali di Coca-Cola HBC Italia.

Il principale vantaggio implicato dalla soluzione è stato la pos-





sibilità di modellizzare 4 processi principali con caratteristiche anche profondamente diverse:

- La Pianificazione della filiera Produttiva nell'orizzonte Medio e Lungo, con problematiche di identificazione dei sourcing prevalenti, di dimensionamento della capacità produttiva, di selezione delle alternative di produzione, di bilanciamento dei parametri della funzione obiettivo di pianificazione;
- La Pianificazione della Produzione di breve periodo interessata da problematiche di sequenziazione sulle linee dei prodotti e di integrazione con gli scenari di Medio periodo;
- La Pianificazione della Distribuzione, dall'ottimizzazione dei rifornimenti nel rispetto dei livelli di servizio e di controllo sui vincoli logistici di magazzino;

- La Saturazione dei mezzi nel rispetto dei vincoli di trasporto La piattaforma "Demand & Supply Chain Management" di TXT e-solutions consente la massima flessibilità per una modellizzazione estremamente accurata ed ha anche comportato per il cliente una drastica riduzione dei tempi di elaborazione, grazie all'utilizzo di un singolo modulo applicativo in grado di sostenere in maniera efficace le esigenze di business. Il training è stato organizzato in modo corretto attraverso sessioni successive che hanno consentito di mantenere la completa operatività delle 20 persone coinvolte nel progetto, alternando il loro coinvolgimento nelle sessioni di "training on the job".

**RISULTATI CONCRETI: REATTIVITÀ, RIDUZIONE**

**DEI COSTI E ANALISI DELLE SCORTE EFFICACI**

Immediatamente percepibili i ritorni per l'azienda. La migliore agilità e reattività dei processi ha portato ad un miglioramento del livello di servizio e ad una riduzione dei costi logistici. La nuova pianificazione viene effettuata con tempi di elaborazione più rapidi (dalle ore di elaborazione del sistema precedente ai minuti dell'attuale) permettendo di aumentare la frequenza di generazione dei piani, passando da una logica bisettimanale ad una pressoché giornaliera". Grazie alla qualità delle soluzioni di pianificazione fornite e al maggior supporto informativo sono inoltre possibili quadri e cruscotti di analisi più efficaci, che permettono la proiezione dell'andamento delle scorte e la

**Atos Origin**

**I risultati**  
Metriche di misurazione

- » La misura delle performance di un sistema dipende dalla misura delle sue metriche: "A metric is a verifiable measure stated in either quantitative or qualitative terms defined with respect to a reference point." (J.R.Tony Arnold - Introduction to Materials Management)
- » La verifica delle performance di Supply Chain ha richiesto l'analisi delle performance qualitative e quantitative basata sulle seguenti consolidate metodologie:
  - KPIs analysis
  - CSF analysis
  - SCOR reference model.
- » Con riferimento al modello SCOR sono state individuate:
  - Metriche per l'analisi delle performance (KPIs) (riferimento per valutazione QUANTITATIVA)
  - Best practices & features che individuano un target di riferimento per il processo. (Metriche per valutazione QUALITATIVA)

2 LogiMasterNews - Case History Coca Cola HBC Italia ADVANCE YOUR BUSINESS >

gestione dei materiale di supporto vendita, con un sistema modellizzabile per gli articoli.

**UNA SFIDA CHE PROSEGUE**

La soluzione messa a punto per Coca-Cola HBC Italia sancisce il successo in un contesto estre-

mamente sfidante e consente anche l'apertura ad un miglioramento di processi quali il sales forecasting e la collaborazione con i fornitori di servizi di trasporto. "I tempi di implementazione sono stati estremamente rapidi ed allineati alle complesse esigenze di business della nostra

## Esperienze in ambito di Supply Chain Management

**Introduzione**

Dopo più di dieci anni di interesse da parte del mondo accademico e pratico sul tema del Supply Chain Management (SCM), la letteratura esistente appare ancora parzialmente priva di significativi contributi empirici atti a dimostrare i suoi effettivi benefici. I contributi esistenti, infatti, focalizzano la loro attenzione su case study e applicazioni "cliniche" (Min and Melachrinoudis, 1999; Cox, 1999; Taylor, 2006; Collin and Lorenzin, 2006; Voordijk, 2006), che non rendono generalizzabili gli effettivi risultati ottenuti dal SC strategy. Questa focalizzazione è spiegata da diversi fattori:

- difficoltà nell'ottenimento di informazioni sul SCM nel suo insieme;
- alti investimenti richiesti nella raccolta delle informazioni in termini di costi e tempi;
- problemi di valutazione della qualità delle informazioni

ricevute; - difficoltà nell'individuazione delle risorse (umane) da cui attingere le informazioni. Con l'intento di colmare (in parte) questo gap nella letteratura, l'Osservatorio Logistico di SCM di Parigi ha condotto, nel 2004, una survey su un campione di 146 imprese francesi appartenenti a diversi settori, in cui le principali tematiche sul SCM sono state investigate. Questo articolo, focalizzato sulle fondamentali difficoltà riscontrate nell'implementazione del SCM in Francia, rappresenta un estratto della ricerca condotta.

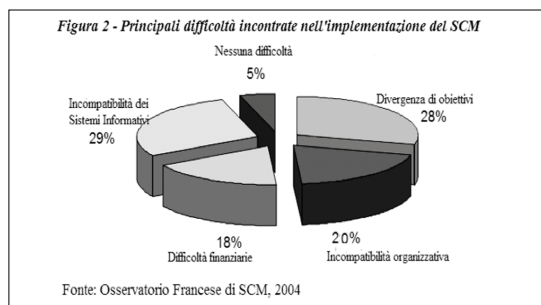
**Le principali difficoltà nell'implementazione del SCM**

Le imprese francesi incluse nel campione appartengono a settori differenti. Il 70% del campione ha una struttura "dedicata" per la creazione del SCM ed è stato concepito per lavorare all'interno di una catena di fornitura integrata. Ma se la maggior parte delle

imprese del campione investigato è dotato della struttura e delle motivazioni necessarie per lavorare all'interno di un SCM, diventa interessante capire le incertezze del restante 30%. Dalla letteratura esistente sul tema emerge la necessità di implementare anzitempo un SC orientation, cioè un orientamento alla creazione della catena di fornitura, possibile solo una volta superate alcune barriere definite da Mentzer e altri (2002) come le "antecedenze del SCM"; quest'ultime includono fiducia, impegno, interdipendenza, compatibilità della struttura organizzativa, vision, individuazione dei key process e del leader, supporto del top management. Dalla ricerca condotta, invece, risulta quanto riportato nella figura 2.

Una delle difficoltà più rilevanti riscontrate dalle imprese francesi è rappresentata dall'incompatibilità dei sistemi informativi (29%). Quest'ultimi, infatti, hanno un ruolo strategico per l'armonioso funzionamento delle imprese partner, in quanto "saldano" tra loro tutti i processi aziendali:

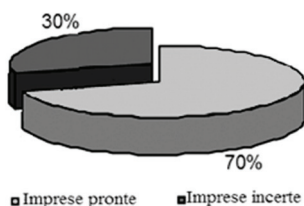
- amministrativi e finanziari per la gestione delle vendite e degli acquisti;
- supporto per la gestione della relazione con i clienti (CRM) e risorse umane organizzative;



gestione e ottimizzazione della logistica e distribuzione pianificazione e controllo della produzione. La tipologia di sistemi informativi più utilizzati nel SCM è l'ERP; ogni impresa inserita in un contesto di SCM necessita di un sistema informativo integrato, per migliorare e ottimizzare le proprie risorse, e prendere decisioni in tempo reale analizzando le performance di business di tutta la catena. I sistemi informativi integrati possiedono la caratteristica dell'irreversibilità, richiedono un lungo processo di apprendimento e sono "customizzati" per ogni impresa: cambiare o modificare anche solo una parte rappresenta una significativa barriera alla costruzione del SCM, soprattutto a causa degli elevati investimenti necessari in termini di denaro e di tempo. La seconda principale difficoltà incontrata dalle imprese francesi è rappresentata dalla

divergenza degli obiettivi (28%). Implementare un SCM significa voler conquistare quelle che Mentzer e altri (2002) hanno identificato come "le conseguenze" del SCM, rappresentate da minori costi, vantaggio competitivo e incremento della soddisfazione e del valore per il cliente. Le imprese francesi, in realtà, non hanno un chiaro e univoco sistema di obiettivi che converge verso quelli precedentemente descritti: alcune vorrebbero massimizzare i profitti, altre il market share, altre ancora vorrebbero solo assicurarsi un futuro meno incerto e rischioso, fatto di rapporti collaborativi con tutti i clienti e i fornitori della propria catena. Altra importante barriera rilevata è l'incompatibilità organizzativa esistente (20%); essa è rappresentata dallo stile di organizzazione del lavoro e delle relazioni interpersonali, dalla partecipazione nelle fasi di decision making, dai livelli di competizione e di collabo-

**Figura 1 - Volontà delle imprese nell'implementazione del SCM**



Fonte: Osservatorio Francese di SCM, 2004

razione, dallo stile nella risoluzione dei conflitti, dalla condivisione delle informazioni (Cresswell e altri, 2005), nonché dalla compatibilità culturale e conformità nella definizione dei target e dei goal (Bucklin e Sengupta, 1993). L'ultima barriera incontrata è rappresentata dall'insieme delle risorse finanziarie necessarie per diventare un SC partner (18%). La costruzione di una partnership, infatti, richiede ingenti risorse finanziarie, non solo per sostenere gli investimenti iniziali, ma anche per consolidare i rapporti futuri: le imprese sono disposte ad investire solo se la relazione è a lungo termine, se tutti gli attori impiegano risorse nella sua costruzione e se ogni investimento è specifico della relazione, per eliminare così ogni potenziale comportamento deviante (Hoyt e Huq, 2000).

Il 5% delle imprese appartenenti al campione intervistato non ha incontrato difficoltà nell'implementazione del SCM; i partner della catena di fornitura hanno riscontrato una forte compatibilità nella condivisione delle informazioni e nell'integrazione dei sistemi informativi, la convergenza negli stili di decision-making, problem solving, target and goal setting ha garantito la compatibilità organizzativa, la condivisione dello stesso vision e l'inesistenza di problematiche finanziarie hanno reso l'implementazione del SCM agevole, efficace e poco complicata.

#### Conclusioni

L'analisi condotta sulle motivazioni che impediscono il pieno sviluppo del SCM in Francia rileva una sottile differenza fra teoria e pratica

aziendale. Le "antecedenze" introdotte da Mentzer (2002) non compaiono tutte nell'analisi dei dati ottenuti, mentre problematiche più operative legate alla compatibilità dei sistemi informativi e alle risorse finanziarie necessarie emerse sono tra loro interrelate. Il sistema informativo integrato, infatti, necessita di importanti investimenti finanziari per essere implementato o adeguato, e richiede un lungo e costoso processo di installazione e apprendimento, con il risultato di poter beneficiare solo nel medio termine delle sue potenzialità. Una chiara relazione emerge l'attitudine all'implementazione del SCM e la compatibilità delle imprese potenziali partner: dall'analisi condotta, infatti, si rileva una scarsa inclinazione alla realizzazione di un SCM derivante dall'in-

compatibilità dei sistemi informativi e della struttura organizzativa. Infine, una piccola parte delle imprese analizzate non ha incontrato difficoltà nell'implementazione del SCM: si tratta di imprese flessibili ed innovative, perlopiù di piccole dimensioni, capaci di integrarsi senza particolari problemi alla struttura di un SC e a lavorare con più SCM contemporaneamente (Voordijk et al, 2006).

#### Bibliografia

Collin J., Lorenzin D., *Plan for supply chain agility at Nokia*, IJPDLM, 2006, Vol. 36  
Cox A., *Power, value and supply chain management*, SCM, 1999,4  
Cresswell A.M., Pardo T. A., Canestraro D. S., Dawes S. S., *Why Assess Information Sharing Capability?* Centre for Technology in Government, 2005  
Hoyt J., Huq F., *From arms-length to collaborative relation-*

*ships in the supply chain. An evolutionary process*, IJPDLM, vol.30, 2000

Mentzer J., deWitt W., Keebler J.S., Min S., Nix N.W., Smith C.D., Zacham Z.G., *Defining Supply Chain Management*, JBL, 2001

Min H., Melachrinoudis E., *The relocation of a hybrid manufacturing/distribution facility from supply chain perspectives: a case study*, Omega, Volume 27 1999

Taylor, David H., *Demand management in agri-food supply chains*, IJLM, 2006

Voordijk H., Meijboom B., Job de Haan, *Modularity in supply chains: a multiple case study in the construction industry*, IJOPM, 2006

Pietro De Giovanni,  
ex allievo Logimaster, A.A.  
2003/2004  
pietrodegiovanni@virgilio.it

## Gli Incoterms nei contratti di compravendita internazionale

Gli *Incoterms* (*International Commercial Terms*) sono regole riguardanti l'interpretazione dei termini di consegna della merce adottati dalle parti di una compravendita internazionale per determinare la ripartizione dei costi connessi al trasporto della merce ed il momento in cui avviene il passaggio dei rischi e delle responsabilità dal venditore al compratore.

Elaborati dalla Camera di Commercio Internazionale di Parigi (CCI) per la prima volta nel 1936 (quest'anno ricorre il settantesimo anniversario), hanno assunto una grande importanza negli scambi commerciali con l'estero se si pensa che il momento della consegna delle merci viene definito, in ambito domestico, con delle frasi, quali ad esempio, franco fabbrica, franco destino, ecc.; mentre negli scambi internazionali si è soliti definirlo con delle brevi sigle che si sono diffuse in tutti i Paesi del mondo determinando, però, difformità d'interpretazione da parte degli operatori al punto che, lo stesso termine o la stessa

sigla, può assumere significati diversi da Paese a Paese e, di conseguenza, determinare una diversa ripartizione dei costi, dei diritti, degli obblighi e delle responsabilità.

Cosicché, a causa di usi e consuetudini non uniformi, accadeva che questi termini venivano bene o male riconosciuti da tutti, ma poi ciascuno li interpretava, a modo suo, generando così, dei problemi di discordanza nel significato attribuito alle singole voci. Ogni interpretazione poteva essere valida.

#### Scopo degli Incoterms

Gli Incoterms nascono per permettere una interpretazione certa ed uniforme dei termini più in uso nei diversi paesi eliminando così, le incertezze dovute alle differenti interpretazioni. In questo modo gli operatori di differenti Paesi e tradizioni giuridiche potevano finalmente fare affidamento su fonti interpretative uniformi, univoche e autentiche per la corretta ed equa ripartizione di costi e rischi generati dal trasporto delle merci da un luogo ad un altro. L'edizione attual-

mente in vigore è quella approvata dalla CCI con la pubblicazione n. 560 nel 1999, entrata in vigore il 1° gennaio del 2000: gli "Incoterms 2000".

Altrettanto fece, nel 1949, la Camera di Commercio degli Stati Uniti con la pubblicazione dei "Revised American Foreign Trade Definitions", il cui significato attribuito ai vari termini non sempre è uguale a quello attribuito dagli Incoterms della CCI.

Basti pensare che il termine FOB, secondo le "Trade Definitions", può assumere sette significati diversi.

Quattro sono i punti o momenti fondamentali che trovano risposta negli Incoterms della CCI:

- chi paga il trasporto principale;
- dove avviene la consegna della merce;
- dove e quando si verifica il passaggio dei rischi dal venditore al compratore;
- chi sopporta tutti gli altri oneri connessi al trasporto (emissione dei documenti, spese, operazioni di carico e scarico, operazioni doganali,

assicurazione delle merci in viaggio).

#### Oggetto degli Incoterms

L'oggetto degli Incoterms è circoscritto agli aspetti riguardanti i diritti e le obbligazioni delle parti (venditore e compratore) di un contratto di compravendita con riferimento, ovviamente, alla consegna della merce.

È importante, al riguardo, che l'esportatore non fraintenda la reale applicazione degli Incoterms che si riferiscono al contratto di vendita e non, come spesso si ritiene, al contratto di trasporto, anche se, per realizzare una vendita di merci vi sono correlazioni con altri aspetti e contratti che verranno perfezionati successivamente come, appunto, il contratto di trasporto, ma anche il contratto di assicurazione, di finan-

ziamento. Ad esempio, se l'Incoterm prescelto sarà "CFR" o "CIF", il trasporto non può che essere di tipo marittimo e/o fluviale e, quindi, il documento di trasporto che sarà emesso non potrà che essere una "polizza di carico" marittima (Bill of Lading) o, in taluni paesi, una Lettera di vettura marittima (*Sea way bill*).

Le **obbligazioni** regolate, invece, dagli Incoterms riguardano:

- l'obbligazione del venditore di mettere la merce a disposizione del compratore o di rimetterla ad un vettore per il successivo trasporto e consegna ad una certa destinazione;
- la ripartizione dei rischi tra venditore e compratore relativi al trasporto della merce da un luogo di partenza ad un luogo di destinazione;

È errata la convinzione che gli Incoterms siano termini che appartengono ai contratti internazionali di trasporto. Al contrario si riferiscono soltanto al contratto di vendita stipulato tra venditore e compratore.

ziamento, ecc. Ci preme sottolineare, inoltre, che gli Incoterms non vanno considerati come "Legge" in quanto l'efficacia giuridica degli stessi ha come fondamento la volontà delle parti che possono decidere se, adottarli o meno nei loro rapporti commerciali specificandolo espressamente nel contratto nel caso ritengano di adottarli.

È importante tener presente, inoltre, come l'utilizzo di un termine Incoterm, comporta necessariamente delle implicazioni con altri aspetti con-

- l'obbligo di sdoganare la merce all'esportazione e all'importazione (ove questo sia dovuto);
- l'obbligo del compratore di prendere in consegna la merce

#### Che cosa non sono gli Incoterms

- **non** sono leggi, ma regole facoltative;
- **non** riguardano il contratto di trasporto ma il contratto di vendita;
- **non** riguardano il trasferimento della proprietà e di altri diritti sulla merce;
- **non** regolano tutti gli obblighi assunti dalle parti in una compravendita, ma solo quelli relativi alla consegna della merce;
- **non** riguardano i casi di inadempimento del contratto con le relative conseguenze per la parte inadempiente

#### Struttura degli Incoterms

Gli Incoterms 2000 adottano **tre dici sigle** elencate in ordine progressivo di crescente onerosità per il venditore, suddivise in quattro diversi gruppi contraddistinti dalle lettere "E" - "F" - "C" - "D" che dedicati esclusivamente al trasporto via mare, ossia da porto

## Struttura degli INCOTERMS 2000

GRUPPO E Partenza	EXW ( <i>Ex works</i> )	Franco fabbrica (...luogo convenuto)
GRUPPO F Trasporto principale non pagato	FCA ( <i>Free Carrier</i> )	Franco vettore (...luogo convenuto)
	FAS ( <i>Free Alongside Ship</i> )	Franco lungo bordo (...porto di imbarco convenuto)
	FOB ( <i>Free On Board</i> )	Franco a bordo (...porto di imbarco convenuto)
GRUPPO C Trasporto principale pagato	CFR ( <i>Cost and Freight</i> )	Costo e nolo (...porto di destinazione convenuto)
	CIF ( <i>Cost, Insurance and Freight</i> )	Costo, assicurazione, nolo (...porto di destinazione convenuto)
	CPT ( <i>Carriage Paid To</i> )	Trasporto pagato fino a (...luogo di destinazione convenuto)
	CIP ( <i>Carriage and Insurance Paid To</i> )	Trasporto e assicurazione pagati fino a (...luogo di destinazione convenuto)
GRUPPO D Arrivo	DAF ( <i>Delivered At Frontier</i> )	Reso frontiera (...luogo convenuto)
	DES ( <i>Delivered Ex Ship</i> )	Reso ex ship (...porto di destinazione convenuto)
	DEQ ( <i>Delivered Ex Quay</i> )	Reso banchina (...porto di destinazione convenuto)
	DDU ( <i>Delivered Duty Unpaid</i> )	Reso non sdoganato (...luogo di destinazione convenuto)
	DDP ( <i>Delivered Duty Paid</i> )	Reso sdoganato (...luogo di destinazione convenuto)

a porto, mentre gli altri due termini (*CPT* e *CIP*) riguarda-

no qualsiasi tipo di trasporto, compreso quello multimodale.

Il trasporto principale è a carico del venditore, mentre il rischio passa dal venditore al compratore alla partenza, al momento, cioè, della consegna della merce in un luogo convenuto. È, quindi, un termine alla **partenza**.

**Gruppo D (Delivery = Consegna)**

I termini del gruppo "D" (*DAF, DES, DEQ, DDU, DDP*) sono **termini d'arrivo** che rappresentano le obbligazioni maggiori per il venditore che sopporta tutti i costi ed i rischi fino all'arrivo della merce a destino.

**Punti di attenzione nell'uso degli Incoterms**

Riportiamo alcune indicazioni per un uso corretto degli Incoterms:

- ricordarsi che sono regole facoltative che, al fine di una loro applicabilità, devono essere richiamate espressamente nel contratto. Ad esem-

pio "...*Fob, port of Ravenna, as per Incoterms 2000 ICC*";

- evitare l'utilizzo di sigle non contemplate dagli *Incoterms 2000*, in caso contrario occorre indicare con precisione la ripartizione dei costi ed il passaggio dei rischi dal venditore al compratore;

- non dimenticare che ci sono Incoterms che dovrebbero essere usati esclusivamente per il trasporto marittimo tradizionale (*FAS, FOB, CFR, CIF, DES, DEQ*), altri solo per il trasporto terrestre (*DAF*) e Incoterms più generali che possono essere utilizzati per tutti i modi di trasporto (*EXW, FCA, CPT, CIP, DDU, DDP*);
- ricordarsi che gli Incoterms sono termini utilizzati nei contratti di compravendita riguardanti i rapporti tra venditore e compratore e non le relazioni tra venditore e vettore di cui al contratto di trasporto;
- considerare attentamente quale sia il punto critico, cioè,

quale il momento in cui vengono trasferiti i rischi e le responsabilità al compratore;

- non dimenticare di specificare, oltre al termine prescelto, anche il luogo convenuto per la messa a disposizione della merce;

- ricordarsi che i termini inizianti con la lettera C (*CFR, CIF, CPT, CIP*) sono termini alla partenza e non all'arrivo. Questo vuol dire che il momento del trasferimento dei rischi è nel paese di spedizione della merce e non a destino;
- avere a disposizione il testo completo degli *Incoterms*, (pubblicazione n. 560) che può essere richiesto direttamente alla Camera di commercio internazionale Sezione italiana di Roma ([www.cciita-italia.org](http://www.cciita-italia.org)).

Antonio Di Meo  
Docente Logimaster  
[dimeoa@tin.it](mailto:dimeoa@tin.it)

## Novità in libreria

**La gestione dei rischi nelle catene di fornitura**

di Barbara Gaudenzi, Giuffrè, 2006  
[barbara.gaudenzi@univr.it](mailto:barbara.gaudenzi@univr.it)

L'obiettivo primario nella gestione della catena di fornitura (*Supply Chain Management*) è la soddisfazione del cliente e la creazione di valore. Il conseguimento efficiente ed efficace dell'obiettivo di *customer satisfaction* e la capacità di confrontarsi con la sfida competitiva di servire il mercato "*better, faster, cheaper*" richiede infatti che la singola impresa coordini le proprie azioni con quelle degli altri membri appartenenti alla catena di fornitura. Le relazioni di dipendenza reciproca tra le imprese della catena e la molteplicità degli obiettivi da perseguire accrescono notevolmente i rischi da fronteggiare, rendendo maggiormente "vulnerabile" la catena stessa.

In presenza di un elevato livello di rischio, le imprese cercano tendenzialmente di cautelarsi con azioni difensive. Queste scelte tuttavia non sempre si rivelano efficienti ed efficaci. La conservazione di elevati livelli di scorte di sicurezza, ad esempio, genera conseguenze dirette sui costi complessivi e sulla flessibilità dei processi lungo l'intera catena di fornitura. La rinuncia alla condivisione delle informazioni e la conseguente mancanza di visibilità possono rendere difficile reagire efficacemente alle evoluzioni del mercato. Una efficace gestione delle relazioni dovrebbe quindi tendere al monitoraggio sistematico della componente di rischio, in grado di compromettere il perseguimento degli obiettivi lungo la catena. La gestione del rischio dovrebbe quindi divenire prioritaria non solo nella prospettiva della singola impresa ma di tutta la catena di fornitura (*Supply Chain Risk Management*) e dovrebbe altresì essere volta a preservare la capacità di conseguire gli obiettivi delle imprese e dell'intero processo di *Supply Chain Management*.

**I partner del LogiMaster, che per primi hanno confermato la loro adesione alla VI Edizione del Master**

Consorzio Z.A.I. – Interporto Quadrante Europa di Verona, Bartolini Spa, Calzedonia-Intimissimi-Tezenis Spa, Consorzio Agrario Lombardo Veneto, De Longhi Spa, Faam Spa, Ferriera Valsider Spa, Finservice srl, GlaxoSmithKline Manufacturing Spa, Granarolo Spa, Honda Logistic Centre Italy Spa, Molkerei Alois Müller GmbH & Co., PricewaterhouseCoopers Advisory Srl, Rosss Spa, Saint Gobain Vetri Spa, Specchiasol Srl, Toyota Carrelli Elevatori Srl, Volkswagen Group Italia Spa.

[logi.master@univr.it](mailto:logi.master@univr.it)

[www.logimaster.it](http://www.logimaster.it)