

B *innovation*

Enrico Rainero & Partners Editore

PROCUREMENT

SOSTENIBILITÀ SUSTAINABILITY

La rivoluzione energetica? È già cominciata!
The energy revolution? It has already begun!

INNOVAZIONE INNOVATION

Consip, innovazione negli acquisti pubblici
Consip, innovation in Public Procurement
Acquisti o Supply Chain: dove la differenza?
Purchasing or Supply Chain: where's the difference?

TENDENZE TRENDS

Colore e comfort nel Flexible Office
Colour and comfort in the Flexible Office

€ 4,00

SAMSUNG

TECHWIN

La tua Sicurezza e quella della tua azienda, giorno e notte.

**SVR 440 Triplex****OGNI ISTANTE È IN DIGITALE, SEMPRE ED OVUNQUE!**

Registratore digitale MPEG4 a 4 canali video e trasmissione audio bidirezionale.

Effettua contemporaneamente Live Playback, Registrazione e Videocontrollo da remoto.

Più di un mese di registrazione su Hard disk. Ingressi ed uscite d'allarme. Facile Backup via USB.

Digital Performance al prezzo di un analogico.

**SDC-415****ADATTABILITÀ
AD OGNI SITUAZIONE.**

Day&Night dal rapporto prestazioni/prezzo ineguagliabile. Processore video WIII Samsung a SSNR per riduzione del rumore che affligge l'immagine in condizioni di scarsa luminosità. Sensore CCD con 530 linee. Possibilità di montaggio di ottiche di vario tipo. Day & Night significa poter vedere a colori anche con illuminazione minima di 0,3lux e in BN con 0,002lux. Tasti per facile impostazione e menu in sovrapposizione sullo schermo. Motion Detector per rilevare soggetti in movimento e Privacy Zone per nascondere aree personali. Titolatrice.

**SOC 4030****PIÙ ADATTABILE DI COSÌ?**

Sensore CCD con 530 linee e ottica integrata Autoliris Varifocal 3x. Day&Night versatile, compatta ed elegante, la SOC4030 riesce a fornire immagini chiare e brillanti, anche quando la luce scende a 0,002lux, grazie al processore WIII e la tecnologia SSNR di riduzione del rumore, esclusiva Samsung. Ne completano le potenzialità, funzioni quali: Motion Detector, Privacy Zone, Menu OSD, tastiera integrata per l'impostazione e Generatore di caratteri.

**SID45C**

Piccola Day&Night per interni dall'aspetto gradevole, mantiene caratteristiche elevate pari ad altri prodotti dall'aspetto più aggressivo. CCD con 530 linee con ottica fissa 3,7mm f 2.0 Motion Detector per rilevare movimenti e Privacy Zone. Rapporto Segnale Rumore di 50dB. Menu OSD e tastiera integrata per il settaggio. Generatore di caratteri.

**Controllo da Remoto**

Numero Verde

800-322021**Installatori qualificati in tutta Italia, chiama per un preventivo gratuito**oltre il vedere - www.ritar.com - info@ritar.com

Firenze - via Maragliano 102/d 50144 Firenze Tel. [+39] 055.32.20.21 (r.a.) - Fax 055.33.23.43

Firenze - via F.D. Buonvicini, 12 50132 Firenze Tel e fax [+39] 055.58.37.70

Prato - via della Badia 55/57 59100 Prato Tel. [+39] 0574.58.46.26 Fax . [+39] 0574.51.10.07

Milano Trezzano S/N - via Goldoni, 46 20090 - Tel. +390248409155 - Fax +390248408674



oltre il vedere



OH SOLE MIOOO!

Il sole è la più potente fonte di energia del nostro pianeta. Infatti in Italia lo abbiamo sfruttato già da molti anni, dedicandogli la nostra più famosa canzonetta...

On our planet, the sun is the most powerful source of energy. In Italy, in fact, we have been exploiting it for many years... by dedicating to it our most famous popular song!

BY INNOVATION Procurement

La Rivista Internazionale per i Responsabili degli Acquisti business
The International Magazine for the Business Purchasing Managers
www.byinnovation.eu

Direttore Responsabile
Prof. Franco Grossi

Hanno collaborato a questo numero:

Michele Anzivino (ADACI), Danilo Broggi (CONSIP), Renato Cremonesi, Dario De Marchi, Renato Giananti (ADACI), Enrico Giaretti, Franco Grossi, Manuela Lehnus, Giuseppe Lovecchio (ADACI), Matteo Marini, Giorgio Mazzeri, Vincenzo Patanè (ADACI), Sandro Piacentini, Giuseppe Pignatelli, Leonello Radi, Carmela Santovito.

Progetto Grafico e Impaginazione
Studio Zack! - Ugo Zatini, Luciano Toni

Stampa
Elcograf (Gruppo Pozzoni), Beverate di Brivio (CO)

Abbonamento annuale (10 numeri)
Euro 38,00 Italia; euro 75,00 Europa

© Editore, Marketing e Pubblicità
Enrico Rainero & Partners S.r.l.
Via Maniago 11, 20134 Milano
Tel. (+39)02.26417228 - fax (+39)02.91390628
info@enricorainero.com - www.enricorainero.com

R.E.A. Milano n°1526717 del 02.04.1997
Registrazione del Tribunale di Milano
n°375 del 12.06.2007

© 2007 Enrico Rainero & Partners S.r.l. Diritti di riproduzione su qualunque supporto, cartaceo od elettronico, sono riservati. La riproduzione anche parziale di immagini o testi contenuti nella rivista è vietata secondo le vigenti leggi sui diritti di autore, salvo esplicita autorizzazione scritta dell'editore. Gli autori degli articoli firmati sono responsabili di quanto affermano. Dati ed informazioni tecniche riferite a terze parti, delle quali l'Editore non si assume responsabilità, possono essere soggetti a variazioni. Testi ed immagini, qualora non espressamente concordato per scritto, non vengono restituiti. Informativa D.lgs 196/03 (Testo Unico Privacy) - Enrico Rainero & Partners S.r.l. nella persona del suo legale rappresentante, è titolare del trattamento dei dati. I dati personali, liberamente conferiti, vengono trattati per fornire i servizi di abbonamento inclusa la spedizione. I dati potranno essere trattati dagli incaricati per l'espletamento di azioni di spedizioni, marketing, statistiche, amministrative e possono essere archiviati su supporto cartaceo, informatico e su computer. Per i diritti espressi in art. 7 del D.lgs. 196/03 è possibile rivolgersi in qualunque momento al responsabile del trattamento dati dr. Enrico Rainero (info@enricorainero.com)

Editoriale

Editorial

BYinnovation procurement si rivolge a tutti coloro che hanno le Responsabilità degli Acquisti e degli Approvvigionamenti nelle imprese, negli studi professionali, nelle pubbliche amministrazioni: essi possono ricoprire la posizione di Manager degli Acquisti, ma anche quella di Direttore Generale. Spesso, nelle Piccole Imprese, questa funzione è svolta dallo stesso titolare. A causa della specializzazione delle varie discipline aziendali, i Responsabili degli Acquisti sono oggi soggetti a forti pressioni che richiedono competenze trasversali e interdisciplinari, per soddisfare le esigenze di sempre più efficienti prodotti e servizi. E' necessario migliorare non solo la redditività, ma anche la qualità del lavoro, che condiziona il benessere proprio e dei propri collaboratori e di conseguenza la stessa produttività. Ed i tempi a disposizione sono sempre più rari, assorbiti dai moltiplicati impegni quotidiani.

BYinnovation procurement mette a disposizione i propri contenuti a favore di chi acquista, aiutandolo ad aprire il più possibile lo scenario delle sue competenze ed a soddisfare il bisogno costante di aggiornamenti e di soluzioni per le proprie esigenze di lavoro.

***BYinnovation procurement** applies to all those who are Purchasing and Supplying Managers in every enterprise, professional office, public administration: they can be Purchasing Managers, but also General Managers. In small firms this task is oftentimes carried out by the holder. As a consequence of the specialization of various company disciplines, Purchasing Managers are currently subject to high pressure, which requires crosswise and interdisciplinary skills to satisfy the needs for more and more efficient products and services. It is necessary to improve not only the profitability, but also the quality of labour, which affects our own well-being as well as that of our collaborators and therefore productivity itself. Not to mention the time available which is shorter and shorter, taken up as we are by our multiplying daily duties.*

***BYinnovation procurement** makes its contents available in favour of those who purchase, helping them widen as much as possible the scenario of their expertise and to satisfy the constant demand for updates and solutions with respect to their own working needs*

Quando sarò grande
voglio fare il pilota



Quando sarò grande
voglio fare
un mondo più pulito



Associazione dei Fornitori Responsabili
www.qswork.net

SOMMARIO

Contents

Sostenibilità *Sustainability*

4 La rivoluzione energetica? È già cominciata!

6 *The energy revolution? It has already begun!*

28 La gestione forestale sostenibile

29 *Sustainable Forest Management*

Tendenze *Trends*

9 Il quadro europeo

11 *The european situation*

33 Colore e comfort nel Flexible Office

35 *Colour and comfort in the Flexible Office*



56 Etica ed economia

57 *Ethics and economics*

Innovazione *Innovation*

12 Una banca illuminata

13 *An enlightened Bank*

14 Consip, innovazione negli acquisti pubblici

15 *Consip, innovation in Public Procurement*

17 Dagli acquisti alla Supply Chain: dov'è la differenza

20 *Purchasing or Supply Chain: What's the difference*

Professione *Profession*

22 Acquisti in prima linea

24 *Front line purchasing*

58 La prossima edizione del Premio Adico

59 *The next edition of the Adico Award*

Benessere *Wellness*

26 Ergonomia: cos'è

27 *What ergonomic is*

37 Garantire il benessere, il comfort e la salute

39 *Guarantee wellness, comfort and health*

Creatività *Creativity*

40 Prima le persone

41 *People first*

Strumenti *Tools*

43 Nulla sarà più come prima nell'industria di stampa

45 *It is no longer business as in the printing industry*

50 Una storia di eccellenza

51 *An history excellence*

of

Funzionalità *Functionality*

46 L'importanza dell'ICT

47 *The importance of ICT*

Il mondo rosa *The pink side*



52 Una esperienza intorno al mondo

53 *An experience around the world*

Formazione *Training*

60 Sviluppo sostenibile e ruolo del Supply Manager

64 *Sustainable Development and the role of the Supply Manager*

La rivoluzione energetica? È già cominciata!

Qualche tempo fa parlavo con un Costruttore Edile, discutevamo sulle tendenze del mercato immobiliare. "Noi costruiamo quello che il mercato ci chiede" è stata l'affermazione del Costruttore, quasi a voler giustificare il modo in cui aveva costruito Edifici fino ad oggi" Vorrei partire da quest'affermazione, per fare una riflessione più ampia, sulle modalità di costruzione e sulle inevitabili conseguenze

*Gli edifici sostenibili,
a basso consumo,
nascono dalla
sinergia fra concept
architettonico
e concept energetico*

Renato Cremonesi

energetiche. Vediamo innanzitutto qual è stata l'evoluzione della richiesta edilizia del mercato: nel dopoguerra c'era bisogno di Case; non era importante come fossero costruite, la cosa più importante era dare un tetto alle famiglie dopo i disastri della guerra; l'era dei Palazzinari. Successivamente, con il boom economico degli anni 60-70, il mercato cominciava a chiedere Case belle, da esibire come status symbol; l'aspetto estetico era prevalente rispetto ad ogni altra considerazione. Negli anni 80-90, passata l'euforia del boom economico, il mercato sentiva il bisogno di Case confortevoli, dove stare bene, la casa rappresentava un rifugio dal mondo frenetico del lavoro, un luogo dove vivere momenti di intimità con la famiglia e con gli amici.

È oggi? cosa chiede oggi il mercato?

Per dare una risposta a questa domanda, vediamo qual è il contesto attuale in cui ci stiamo muovendo:



- l'inquinamento ambientale
- la bolletta energetica
- la sensibilità sociale
- la questione etica
- l'efficienza energetica
- le energie rinnovabili
- gli orientamenti normativi

L'inquinamento ambientale:

Il consumo di energia elettrica e di energia per la climatizzazione degli edifici sono fra i maggiori responsabili dell'inquinamento; le emissioni pro capite all'anno di CO2 in Italia, sono arrivate a 10.000 di ton, ormai non più sostenibili; il protocollo di Kyoto ci ha posto come obiettivo una sensibile riduzione delle emissioni di CO2, ma invece di diminuirle finora ne abbiamo aumentato la produzione.

Al vertice UE di Bruxelles, marzo 2007, tutti gli stati membri,

Italia compresa, si sono impegnati a ridurre le emissioni di CO2 del 20% entro il 2020, rispetto ai livelli del 1990.



La bolletta energetica:

Il costo annuale della bolletta energetica rappresenta oggi una delle voci di spesa più rilevanti del bilancio aziendale.

La sensibilità sociale:

L'uomo contemporaneo ha bisogno di sentirsi in armonia con l'ambiente naturale che lo circonda, è una nuova sensibilità; la necessità di un nuovo equilibrio più responsabile e più sostenibile.

La questione etica:

Oggi il 28% della popolazione mondiale consuma il 77% delle risorse energetiche mondiali, significa che 3/4 della popolazione mondiale vive con 1/4 della produzione energetica mondiale; questo squilibrio e l'importanza strategica del controllo delle fonti energetiche, certamente sono alla base di molte tensioni sociali e geopolitiche; l'uso responsabile e sostenibile dell'energia assume quindi un forte significato etico sociale.

L'efficienza energetica:

Da un recente studio sull'efficienza energetica degli edifici

italiani ad uso abitativo, elaborato da Cremonesi Consulenze s.r.l. sono emersi i dati seguenti:

- bolletta energetica annua: 18 miliardi di euro;
- fabbisogno energetico annuo: 21.552.000 tonnellate equivalenti di petrolio, che attualmente vengono fornite principalmente da gasolio (2.450.332.000 litri) e da gas metano (23.578.727.000 mc);
- emissioni annue di CO2: 53.834.000 tonnellate
- efficienza energetica media: 46%

e proprio il dato sull'efficienza è il più drammatico, significa che più della metà dell'energia che consumiamo e paghiamo, viene buttata via per l'inefficienza delle nostre case.

Al recente vertice UE di Bruxelles, ci siamo impegnati a migliorare del 20% l'efficienza energetica degli edifici, ma già da adesso potremmo raggiungere risultati importanti; Interventi di riqualificazione energetica realizzati da Domotecnica in collaborazione con Cremonesi Consulenze su 53 condomini hanno dato significativi risultati:

- riduzione del 45% della bolletta energetica;
- riduzione del 28% del fabbisogno energetico;
- riduzione del 61% delle emissioni di CO2;

Al vertice UE di Bruxelles ci siamo impegnati a portare la 20% il contributo delle energie rinnovabili nel mix energetico nazionale.

Gli orientamenti normativi:

La strada maestra per ridurre i consumi energetici mantenendo le condizioni di comfort negli edifici, è senza dubbio quella di aumentarne l'efficienza energetica; sia nei nuovi edifici, sia negli edifici esistenti.

Seguendo questa linea, il Legislatore è intervenuto con:

- il Dpr 192 e 311, per regolare le prestazioni energetiche dei nuovi edifici;
- la legge Finanziaria 2007, pacchetto energia, per favorire la riqualificazione energetica degli edifici esistenti, prevedendo una detrazione fiscale del 55% sugli interventi di risparmio energetico;

LE ENERGIE RINNOVABILI								
	ITALIA	FRANCIA	SPAGNA	GERMANIA	OLANDA	GRAN BRETAGNIA	SVEZIA	POLONIA
PETROLIO	49%	34%	50%	36%	39%	35%	30%	22%
CARBONE	8%	5%	15%	25%	11%	17%	5%	61%
GAS	35%	15%	16%	23%	45%	37%	2%	12%
NUCLEARE	0%	42%	12%	12%	1%	10%	34%	0%
RINNOVABILI	6%	6%	7%	3%	3%	1%	26%	5%

Fatte tutte queste considerazioni, torniamo alla domanda iniziale: quale tipo di casa chiede oggi il mercato?

Cresce la richiesta di edifici sostenibili

Sostenibili sotto ogni punto di vista:

- energetico: devono consumare poco;
- ambientale: devono avere basse emissioni inquinanti;
- economico: devono costare poco;

Gli edifici sostenibili, a basso consumo, nascono dalla sinergia fra concept architettonico e concept energetico; non è più possibile cioè progettare separatamente l'involucro edilizio e successivamente il sistema energetico:

la progettazione deve essere integrata, l'architetto deve lavorare in sinergia con l'energy manager; solo in questo modo è possibile realizzare edifici innovativi.

A questa nuova richiesta di edifici sostenibili, i Costruttori stanno già fornendo risposte positive, alcuni pionieri hanno capito che costruire in modo efficiente e sostenibile è più conveniente per loro e anche per i loro Clienti, che a fronte di un minimo sovraccosto iniziale (intorno al 3% - 5%), beneficeranno di una bolletta energetica molto meno pesante(riduzione del 50% - 60%), e stanno già producendo edifici a basso consumo, con risultati molto incoraggianti.

La rivoluzione energetica è già cominciata e proprio i Costruttori edili ne sono i protagonisti, un bel passo avanti: da Palazzinari a Rivoluzionari Energetici. ■

www.cremonesiconsulenze.it



The energy revolution? It has already begun!

Buildings with low energy consumption were born from the synergy between architectural concepts and the energetic concept

Renato Cremonesi

Some time ago, I was talking to a builder about trends in the real-estate market. "We build what the market requires," he affirmed, almost in an attempt to justify the way in which he/she had been building until then. I would like to start from here and present some reflections on building modalities and on their inevitable energy-related consequences.

Let us first look at the evolution of the demands on the building market. In the post-war period there was a need for houses. How they were built was immaterial. The most important thing was to provide a roof over the heads of families after the disasters of the war. This was the era of building speculators. Subsequently, with the economic boom of the 1960s and 1970s, the market was characterized

by a demand for beautiful houses, which could be shown off as status symbols. The aesthetic aspect prevailed over all other considerations.

In the 1980s and 1990s, once the euphoria of the economic boom had worn off, the market reflected a need for comfortable houses, where people could live happily. The house represented a refuge from the frenzy of the working world and a place to live in intimacy with one's family and entertain one's friends.

And what demands characterize the market make today?

To answer this question, let us look at the direction we are taking in relation to the following current realities:

- Environmental pollution;
- Energy bills;
- Social sensitivity;
- The question of ethics;
- Energy efficiency
- Renewable sources of energy;
- Regulatory orientation.

Environmental pollution:

The consumption of electrical energy and the energy necessary for air-conditioning buildings are among the major causes of pollution. In Italy, the per capita emissions of CO2 have arrived at 10,000 tons a year. This is no longer

acceptable. The Kyoto Protocol proposed that a considerable reduction in the emissions of CO2 be made. However, instead of a decrease, we have increased production, At the EU Summit Meeting in Brussels in May 2007, all the Member States (including Italy) committed themselves to a 20% reduction in CO2 emissions, (compared to the 1990 levels) by the year 2020.

Energy bills:

Today, the annual cost of energy represents one of the most expensive items in the enterprise budget.

Social sensitivity:

Contemporary people need to feel in harmony with the natural environment and their surroundings, This newly acquired sensitivity represents some need for a new type of equilibrium that is more responsible and more sustainable than it has been.



The question of ethics:

Currently, 28% of the world's population consumes 77% of the world's energy resources. This means that 3/4 of the world's population lives with 1/4 of the world's production of energy. This imbalance and the strategic importance of controlling energy sources are unquestionably at the basis of many social and geopolitical tensions. The responsible and sustainable use of energy thus takes on a weighty social-ethical significance.

Energy efficiency:

The following data emerged from a recent study on the energy-related efficiency of Italian buildings for residential use, drawn up by Cremonesi Consulenze s.r.l.

- Annual energy bills: 18 billion Euro
- Annual energy needed: 21,552,000 equivalent tons of oil, which at present are mainly supplied by diesel (2,450,332,000 litres) and by methane (natural gas) (23,578,727,000 m³);
- Annual emissions of CO₂: 53,834,000 tons
- Average energy-related efficiency: 46%.

The figure regarding efficiency is the most dramatic one. It means that more than half of the energy that we consume and pay for is wasted, due to inefficiency in the construction of our houses or homes.

At the recent EU Summit Meeting in Brussels, we Italians committed ourselves to a 20% improvement in the energy-related efficiency of buildings in the future. However, even now we are able to achieve some important results. Energy re-qualification interventions realised by Domotecnica in collaboration with Cremonesi Consulenze on 53 condominiums have given significant results:

- A 45% reduction in energy bills;
- A 28% reduction in energy requirements;
- A 61% reduction in CO₂ emissions.



THE RENEWABLE ENERGIES								
	ITALY	FRANCE	SPAIN	GERMANY	NL	GREAT BRITAIN	SWEDEN	POLAND
OIL	49%	34%	50%	36%	39%	35%	30%	22%
COAL	8%	5%	15%	25%	11%	17%	5%	61%
GAS	35%	15%	16%	23%	45%	37%	2%	12%
NUCLEAR	0%	42%	12%	12%	1%	10%	34%	0%
RENEWABLE	6%	6%	7%	3%	3%	1%	26%	5%

This year, at the EU Summit Meeting in Brussels, we committed ourselves to bringing about a 20% contribution of renewable energy to the national energy-related mixture.

Regulatory orientation:

The main way to reduce energy consumption while maintaining conditions of comfort in buildings is undoubtedly by creating an increase in energy-related efficiency. This must be carried out both in new buildings and in existing ones. Following this line of reasoning, the Italian legislature has intervened with:

- Presidential Decrees 192 and 311, to regulate energy-related performances in new buildings;
- Financial Law 2007, an energy packet, to favour the energy-related re-qualification of existing buildings. It provides for a 55% fiscal deduction for energy-saving interventions.

Taking the above into account we would now like to return to the initial question: what demands characterize the housing market today?

The request for sustainable buildings is growing:

Houses must be sustainable from all points of view:

- Energy: they must consume very little energy;
- Environmental: they must have low polluting emissions;
- Economic: they must not cost very much.

Buildings with low energy consumption were born from the synergy between architectural concepts and the energetic concept. It is no longer possible to design the construction shell separately and then follow suit with the energy system. The design must be integrated: the architect must work in synergy with the energy manager. This is the only possible way to realise innovative buildings. Builders are already providing positive responses to this new request for sustainable buildings. Several pioneers in the field have understood that building in an efficient and sustainable way is more convenient, in the long run, for them and their clients. The latter, in the face of a minimum initial overcharge (around 3-5%), will benefit from much lower energy bills (a reduction of 50-60%). The former are already building low-cost houses, with very encouraging results. The energy revolution has already begun, and its protagonists are the builders. They have gone from being building speculators to energy revolutionaries! This is a definite step forward. ■





BEGREEN

Positive with the Planet

LA PRIMA GAMMA DI PENNE RICICLATE!



PILOT

il meglio per scrivere

NYKOR PILOT PEN ITALIA

via del Lavoro, 89 40033 Casalecchio di R. (Bo) tel. 051 750 566 fax 051.750.579

www.pilotitalia.it e-mail: info@pilotitalia.it

Il quadro europeo

Enrico Giaretti **Il Green Public Procurement è il balzo verso un vasto mercato dove può esser ridotto l'impatto ambientale**

Stavros Dimas, il Commissario per l'Ambiente dell'Unione Europea, ha dichiarato: "gli acquisti "verdi" nelle Pubbliche Amministrazioni (Green Public Procurement) costituiscono un grande impegno per le Pubbliche Amministrazioni, ma anche una grande opportunità per spingere la competitività dell'Europa e stimolare il mercato delle tecnologie ambientali.

Il Green Public Procurement è assai di più che acquistare semplicemente carta riciclata per gli uffici. E' il balzo verso un vasto mercato dove può essere ridotto l'impatto ambientale collegato alla produzione, al trasporto, all'uso ed allo smaltimento dei beni e dei relativi servizi.

Le amministrazioni pubbliche in Europa hanno un potere d'acquisto equivalente al 16% del Prodotto Interno Lordo. Utilizzando la loro leva di potere nel mercato, optando per i beni ed i servizi che rispettando l'ambiente, possono avere la più grande influenza sui fornitori e stimolare la produzione di beni e servizi più eco-sostenibili.

Gli esempi includono edifici scolastici più efficienti, illuminazione stradale che consuma meno energia, servizi di catering che offrono alimenti biologici, trasporti pubblici meno inquinanti.

Per dare un chiaro segnale a tutti i protagonisti coinvolti nei processi di approvvigionamento, le autorità pubbliche possono spingere l'introduzione nel mercato di nuove tecnologie ambientali che hanno contemporaneamente il potere di rin-

forzare la competitività dell'industria europea.

Il Green Public Procurement aiuterà anche gli Stati membri dell'Unione Europea ad ottemperare agli obblighi di efficienza energetica negli edifici, nei servizi energetici e per ridurre le emissioni di CO2.

Il potenziale di questo strumento è enorme e la mia personale raccomandazione è che le Pubbliche Amministrazioni, a tutti i livelli, trasformino i programmi in azioni concrete e dimostrino la propria buona volontà verso la "verde" Europa",

La Politica Integrata di Prodotto (IPP)

Nel 2003 la Commissione Europea ha adottato la Comunicazione sulla Integrated Product Policy (IPP). Questo documento definisce la strategia per ridurre l'impatto ambientale causato dai prodotti. In questa Comunicazione, la Commissione ha definito anche molteplici azioni per stimolare il continuo miglioramento delle caratteristiche ambientali dei prodotti lungo tutto il loro ciclo di vita.

Nell'importante capitolo sugli "Acquisti Verdi delle Pubbliche Amministrazioni, (Green Public Procurement), la Commissione incoraggia gli Stati membri a tracciare un Piano d'Azione Nazionale di pubblica consultazione, per rendere eco-sostenibili i loro acquisti pubblici. Questo documento deve descrivere la situazione esistente al momento della redazione e dovrà indicare gli obiettivi per i successivi tre anni. Il Piano d'Azione Nazionale definirà anche chiaramente quali

misure verranno prese per raggiungere tali obiettivi. I primi Piani Nazionali devono essere redatti entro la fine del 2006 e successivamente aggiornati ogni tre anni.

I Piani Nazionali non costituiranno un obbligo legale, ma procureranno uno stimolo al processo di implementazione ed eleveranno la consapevolezza negli acquisti pubblici eco-sostenibili. Essi permetteranno anche agli Stati Membri di scegliere le opzioni che meglio si adattano ai loro disegni politici ed ai livelli che hanno raggiunto. Allo stesso tempo, essi abiliteranno al cambiamento verso migliori metodi di approvvigionamento eco-sostenibili

Il Piano d'Azione per le Tecnologie Ambientali (ETAP)

Nel 2004, basato sugli scopi dell'Agenda di Lisbona dell'Unione Europea, la Commissione Europea ha lanciato l'Environmental Technologies Action Plan (ETAP). Il suo obiettivo è stimolare lo sviluppo e l'utilizzo in Europa di tecnologie per l'ambiente.

Uno dei principali sistemi per incrementare le condizioni di mercato favorevoli a queste tecnologie è l'adozione del Green Public Procurement.

Nel 2005, nella sua Comunicazione 'Report on the implementation of the Environmental Technologies Action Plan', la Commissione Europea ha di nuovo sottolineato la necessità di adottare piani ed azioni nazionali per promuovere il GPP. Entro la fine del 2006, 10 Stati Membri hanno adottato linee guida nazionali ed ulteriori 10 Stati stanno lavorando su di esse.



Prodotti e servizi coinvolti nel GPP

Sono stati identificati 17 gruppi di prodotti/servizi che possono rientrare nel capitolo del GPP: si possono fornire i criteri guida per migliorare le caratteristiche di eco-sostenibilità di ogni singola categoria merceologica elencata:

Si prega comunque tener conto che tutti i metodi sono in costante miglioramento, grazie all'apporto di ogni protagonista nella filiera produttiva

- Costruzioni architettoniche, installazioni e relativi servizi di consulenza
- Prodotti chimici, gomma, plastica
- Prodotti e servizi per le pulizie
- Prodotti per l'edilizia (inclusi condizionatori, riscaldamento, applicazioni illuminotecniche)
- Lavori di costruzione
- Macchine elettriche e attrezzature per la comunicazione
- Energia
- Cibi e Bevande. Servizi di ristoro
- Arredamento e manufatti
- Servizi di orticoltura
- Attrezzature medicali. Farmaceutica
- Macchine per ufficio (computer, monitor, stampanti, copiatrici)
- Servizi di pulizia e ambientali
- Acque di scarico e servizi di smaltimento
- Trasporti e Servizi di comunicazione
- Macchinari per i trasporti

The european situation

Green Public Procurement is about tapping into a huge market where the environmental impact can be reduced

Enrico Giaretti

Commissioner Stavros Dimas: 'The Greening of Public Procurement is a major challenge for Europe's public administrations, but also a major opportunity to boost Europe's competitiveness and stimulate the market for environmental technologies.'

Green Public Procurement is much more than just purchasing recycled paper for offices. It is about tapping into a huge market where the environmental impact related to the production, transportation, use and disposal of goods and related services can be reduced.

Public authorities in Europe have a purchasing power equivalent to 16% of the EU's gross domestic product. By using their market leverage to opt for goods and services that also respect the environment, they can have a major influence on suppliers and stimulate the production of more sustainable goods and services. Examples include more energy efficient school buildings, energy-saving streetlights, catering services offering organic food, and less polluting public transport. By giving a clear signal to all parties involved in the procurement process, public authorities can draw new environmental technologies into the marketplace that in turn have the potential to strengthen the competitiveness of European industry.

Green Public Procurement will also help EU Member States meet obligations for energy-efficiency in buildings, energy services and reduced CO₂ emissions. The potential of this instrument is enormous and I recommend that public administrations, at all levels, turn policy into practice and demonstrate their willingness to 'green' Europe.

Stavros Dimas, EU Commissioner for Environment

The Integrated Product Policy

In 2003, the European Commission adopted a Communication on Integrated Product Policy (IPP). This outlined its strategy for reducing the environmental impact

caused by products. In this Communication, the Commission decided on several actions to stimulate continuous improvement in the environmental performance of products throughout their complete life-cycle. In the relevant chapter on Green Public Procurement, the Commission encourages Member States to draw up publicly available National Action Plans (NAPs) for greening their public procurement. These should contain an assessment of the existing situation and ambitious targets for the next three years. The NAPs should also clearly state what measures will be taken to achieve this. They should be drawn up for the first time by the end of 2006 and then revised every three years. The NAPs will not be legally-binding but will provide political impetus to the process of implementing and raising awareness of greener public procurement. They will also allow Member States to choose the options that best suit their political framework and the level they have reached. At the same time, they will enable an exchange of best practices in facilitating greener public procurement.

The Environmental Technologies Action Plan

In 2004, based on the aims of the EU Lisbon Agenda, the European Commission launched the Environmental Technologies Action Plan, ETAP for short. Its objective is to stimulate the development and use of environmental technologies in Europe. One of the means listed to improve market conditions for environmental technologies is the greening of public procurement.

In its 2005 Communication 'Report on the implementation of the Environmental Technologies Action Plan', the European Commission has again underlined the need for adopting national action plans on GPP.

By the end of 2006, 10 Member States have adopted draft national action plans and 10 more Member States are working towards it.

Examples of criteria and tender documents

This chapter features a series of 17 product- and service-groups that have been identified as suitable for Green Public Procurement. You may find, amongst other information, samples of criteria that can be applied and best-practice examples of relevant tender documents.

Please note that this chapter is still work in progress and that certain sub-chapters still require content updates.

- Architectural construction, installation and related consultancy services
- Chemical products, rubber, plastic
- Cleaning products and services
- Construction products (including heating, cooling, lighting appliances)
- Construction work
- (Electrical) machinery - communication equipment
- Energy
- Food products and beverages. Restaurant services
- Furniture and other manufactured goods
- Horticultural services
- Medical devices. Pharmaceuticals
- Office machinery (computers, monitors, printers, copiers)
- Paper. Printed matter, printing services
- Sanitation and environmental services
- Sewage and refuse disposal services
- Transport and communication services
- Transport equipment

Una banca illuminata

Una soluzione tecnicamente avanzata, in linea con le disposizioni di legge sulla riduzione dei consumi energetici



La realizzazione dell'impianto di illuminazione negli uffici della sede di Findomestic Banca a Firenze è stata finalizzata al recepimento delle normative impiantistiche, al risparmio energetico ed alla sicurezza. L'obiettivo che ci si è posti nella scelta del sistema di illuminazione artificiale da utilizzare è stato duplice: assicurare in ciascuna postazione di lavoro, dotata di videoterminale, il necessario comfort visivo, integrando la luce naturale senza introdurre riflessi, abbagliamenti, rumore o radiazioni; il secondo obiettivo è stato minimizzare i costi di gestione dell'impianto nei consumi di energia e nella manutenzione, oltre a limitare l'impatto estetico nell'edificio.

Il progetto architettonico è stato curato nel 1999 dal Progettista e Direttore dei Lavori Dott. Arch. Massimo Bonechi il quale ha posto particolare attenzione al design e alle dimensioni degli apparecchi, scegliendo tra quelli di produzione Philips che hanno spessore molto limitato, 54mm. Nel 2005, con lo scopo di ridurre ulteriormente i consumi energetici, come richiesto dall'Energy Manager di Findomestic Banca, dopo la valutazione critica dei diversi

sistemi e delle tecnologie disponibili sul mercato compatibili con gli obiettivi di progetto, nonché la valutazione economica dell'investimento in termini costi-benefici, è stato scelto un prodotto di Philips Lighting composto da fotocellula Luxsense per il controllo dell'emissione luminosa e reattori elettronici, uniformando l'emissione dei corpi illuminanti posizionati ad incasso in contro soffitto.

La regolazione elettronica degli apparecchi ottimizza il flusso luminoso emesso nelle varie ore della giornata lavorativa, ottenendo la rispondenza alla Direttiva 91 inerente alla "classificazione energetica degli edifici" riguardo agli impianti di illuminazione ed al loro consumo energetico.

I reattori elettronici ad alta frequenza permettono di eliminare l'effetto stroboscopio della luce, causa di affaticamento visivo, e di avere lo spegnimento automatico delle lampade esaurite senza sfarfallio. Il sistema Luxsense si regola autonomamente in funzione della luce naturale che filtra in ambiente attraverso le superfici finestrate.

La durata di vita media delle lampade è raddoppiata rispetto ai sistemi tradizionali. Gli interventi di manutenzione programmata sull'impianto possono essere così diradati nel tempo. Inoltre gli oneri di smaltimento di tali lampade saranno inferiori a quelli delle lampade fluorescenti tradizionali che contengono elevati quantità di mercurio (riferimento alla Direttiva ROHS).

I fattori che hanno permesso di contenere la potenza ed il numero di apparecchi installati rispetto ad un sistema tradizionale, a parità di superficie illuminata e di illuminamento richiesto, sono l'ottimizzazione delle ottiche, resa possibile dal contenimento delle dimensioni della sorgente luminosa, la migliore qualità della luce erogata, grazie all'impiego del reattore elettronico, oltre all'elevatissimo rendimento dei corpi illuminanti.

La scelta rappresenta quindi una soluzione tecnicamente avanzata, in linea con le disposizioni di legge sulla riduzione dei consumi energetici, sullo smaltimento dei rifiuti pericolosi, oltre a migliorare la salute, la sicurezza, il benessere e quindi il rendimento sul posto di lavoro. ■

*Philips Spa divisione Lighting - 20052 Monza Via Casati 23
Tel. 039.203.1 - Fax 039.203.6112
www.illuminazione.philips.it*

An enlightened Bank

A technically-advanced solution that is in line with the statutory provisions regarding reductions in energy consumption



In realising the lighting system for the offices of the Findomestic Banca headquarters in Florence, the aim was to implement plant engineering, energy savings, and safety regulations. Two objectives were established for the choice of the artificial lighting to be used: first, it was desired to guarantee the necessary visual comfort in each work station equipped with a video terminal, by integrating natural light without introducing reflections, glare, noise or radiation. Secondly, the intention was to minimise the management costs of the system as far as the consumption of energy and maintenance operations were concerned, in addition to limiting the aesthetic impact on the building. The architectural design was made in 1999 by the Designer and Works Director, architect Massimo Bonechi. While paying particular attention to the design and dimensions of the equipment, he chose from among products manufactured by Philips having a very limited thickness (54 mm). In 2005, for the purpose of further reducing energy consumption, as requested by Findomestic Banca's Energy Manager, a critical evaluation was made of the various systems and technologies available on the market. These had to be compatible with the design objectives, as well as with the economic evaluation of the investment in cost/benefit terms. The choice fell on a Philips Lighting product, Luxsense, consisting of photocells for control of the luminous emission, and electronic reactors. These even out the emission of the lighting devices that are built into the false ceiling. The electronic regulation of the devices optimises the flow of light emitted during the various hours of the wor-

king day. This is in conformity with the Italian Directive 91, which governs the "energy-related classification of buildings" as far as lighting systems and their energy consumption are concerned. The use of high-frequency electronic reactors eliminates the stroboscopic effect of the light, which is a cause of visual fatigue, and enables the automatic switching off of worn-out lamps without flickering. The Luxsense system is regulated automatically, depending on the natural light that filters into the environment through windowed surfaces.

The average lifetime of the lamps is double that of traditional systems. Maintenance operations programmed for the system can thus be spaced out in time. Furthermore, the disposal obligations for these lamps will be less than those for traditional fluorescent lamps, which contain large quantities of mercury (with reference to the ROHS Directive).

The factors that enable the limiting of power and the number of devices installed, as compared to a traditional system, the lighted and illuminating surfaces being equal, are: optimisation of the optics, made possible by a limiting of the dimensions of the light source; better quality of light produced, thanks to the use of electronic reactors; very high yield of the illuminating devices.

The choice made therefore represents a technically-advanced solution that is in line with the statutory provisions regarding reductions in energy consumption and the disposal of dangerous waste material. It also improves health, safety, and well-being and, thus, performance in the work place. ■



Consip, innovazione negli acquisti pubblici

Consip è conosciuta nel nostro Paese soprattutto per gli acquisti di beni e servizi delle Pubbliche Amministrazioni. Il compito di realizzare il Programma di razionalizzazione della spesa del Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) è stato affidato all'azienda nel 2000. Consip nasce nel 1997 per le attività informatiche del MEF in materia finanziaria e contabile, nonché la gestione e lo sviluppo dei servizi informatici per lo stesso Ministero.

Le competenze sviluppate nell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione a supporto del cambiamento hanno portato all'affidamento a Consip anche del Programma acquisti, che si basa su un utilizzo spinto dell'ICT per realizzare strumenti di e-procurement, utilizzabili da tutte le P.A.

Il modello Consip rappresenta una novità assoluta nel panorama della P.A. L'azienda si occupa della fase di ideazione strategica dei progetti che le sono affidati, in base alle strategie e agli indirizzi forniti dal MEF,

ricercando successivamente sul mercato le soluzioni più idonee, per garantire la massima efficacia ed economicità delle attività, attraverso gare d'appalto

Lo scopo del Programma di razionalizzazione della spesa è duplice: semplificare e rendere più rapide e trasparenti le procedure di approvvigionamento pubblico, con significativi impatti anche economici sui costi della macchina burocratica; razionalizzare la spesa per beni e servizi, migliorando la qualità degli acquisti e riducendo i costi unitari grazie ad una approfondita conoscenza dei mercati ed all'aggregazione della domanda delle amministrazioni.

Il modello Consip rappresenta una novità assoluta nel panorama della P.A. per garantire la massima efficacia ed economicità

Danilo Broggi

Il Programma comprende vari ambiti di attività.

Le convenzioni sono accordi-quadro, sulla base dei quali le imprese fornitrici - aggiudicatrici di gare indette da Consip su singole categorie merceologiche - s'impegnano ad accettare (alle condizioni e ai prezzi stabiliti, e in base agli standard di qualità previsti nei capitolati) ordinativi di fornitura

da parte delle Pubbliche Amministrazioni, fino a un limite massimo previsto nella gara (il cosiddetto massimale). Le convenzioni attivate da Consip riguardano una spesa standard, cioè l'acquisto di quei beni e servizi che vengono largamente utilizzati da tutte le amministrazioni (computer, stampanti, gasolio per il riscaldamento degli edifici, buoni pasto, telefonia mobile e fissa ecc.). Acquistando attraverso la convenzione Consip, tutte le amministrazioni possono evitare di sostenere i costi di una gara d'appalto, anche nel caso in cui l'acquisto superi le soglie previste dalla legge (la cosiddetta soglia comunitaria, che è di 137mila euro per le amministrazioni centrali e di 211mila euro per quelle locali) e possono ottenere notevoli semplificazioni e risparmi di processo, oltre che forti riduzioni del prezzo dei beni. Infatti, aggregando la domanda delle amministrazioni, Consip riesce ad abbattere i costi unitari d'acquisto (in media il 15-20% in meno, secondo rilevazioni dell'Istat), mantenendo al contempo standard qualitativi elevati nelle forniture.

Il Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione (MEPA) è uno strumento all'avanguardia anche nel panorama internazionale, che molti Paesi stanno studiando per poterlo adottare. Il MEPA ha lo scopo di supportare gli acquisti di importo inferiore alla soglia di rilievo comunitario (137mila euro per le P.A. centrali e 211mila euro per tutte le altre) e di promuovere anche la partecipazione delle PMI al Programma. Si tratta di un vero e proprio mercato elettronico in cui i fornitori che hanno ottenuto l'abilitazione offrono i propri beni e servizi direttamente on-line; le P.A. possono consultare il catalogo delle offerte ed emettere direttamente ordini d'acquisto o richieste d'offerta. Sul MEPA, dunque, si possono trovare beni e servizi che non sono disponibili in convenzione (ad esempio articoli di cancelleria, prodotti per l'informatica al dettaglio, materiale elettrico, indumenti e accessori) oppure prodotti analoghi e/o simili a quelli delle convenzioni, che però vengono acquistati con modalità diverse (acquisti frazionati, frequenti, per volumi ridotti, con opzioni di servizio specifiche).

Gli acquisti su convenzioni e Mercato Elettronico avvengono attraverso il portale dedicato www.acquistinretepa.it

Consip svolge anche un'attività di consulenza alle pubbliche amministrazioni, per razionalizzare la spesa, l'efficien-



za e la trasparenza degli approvvigionamenti e per promuovere nuovi strumenti di e-procurement su scala locale. La struttura organizzativa della società è indirizzata allo scopo di renderla sempre più ricettiva e sensibile verso le esigenze e le richieste provenienti dalle Amministrazioni, rafforzando il ruolo di Consip come centro di competenze tecnico/merceologiche e di consulenza. ■

Consip, innovation in Public Procurement

Consip is known in Italy especially for the purchases of goods and services on behalf of Public Administrations. The task of creating the Expenditure Rationalization Programme for the Ministry of the Economy and Finance (MEF) was commissioned to the company in 2000. Consip had been established in 1997, and it had already been entrusted with the information technology activities of the MEF related to finance and accounting, as well as with the task of managing and developing IT systems for the Ministry itself.

The know-how developed through the use of computer technologies to support change also led to assigning Consip the management of the procurement Programme, this being in fact based on the use of ICT to create e-procurement tool that can be used by all the Public Administrations.

The Consip model represents an absolute novelty in the Italian Public Administration scene. The company engages in the strategic creation of the projects that are commissioned to it, based on the strategies and on the guidelines provided by the MEF, while the implementation stages are carried out searching for most adequate solutions available on the market, in order to guarantee maximum efficiency and savings, through calls for tenders.

The goals of the Expenditure Rationalization Programme are two: to simplify and make public procurement procedures quicker and more transparent, with a significant impact also on bureaucratic costs, and to rationalize the expenditure in goods and services, improving the quality of the purchases and reducing their unitary costs through a better knowledge of the markets and the aggregation of demand from administrations.

The Programme includes various areas of activity.

The Framework Contracts are agreements based on which supplying companies that are awarded a contract by Consip on individual merchandise categories undertake to accept (at the agreed conditions and prices, and based on the quality standards set in the specifications) the supply orders from Public Administrations up to a maximum limit set in the contract (the so called "ceiling"). The framework contracts activated by Consip concern standard expenditure, that is the purchase of goods and services that are widely used by all administrations (computers, printers, fuel oil for the heating system of the buildings, meal coupons, cell phones and telephones, etc...). Purchasing through a Consip framework contract, administration avoid the costs of the calls for tenders, also in the cases in which the purchase exceeds the threshold established by law (the so-called EU threshold, which is 137 thousand euros for the central administrations and 211 thousand euros for local authorities) and can deliver significant process simplifications and savings, in addition to significant reductions in the prices of the goods. In fact, through the aggregate demand of the administrations, Consip manages to cut down the purchase unitary costs (an average of 15-20% less, according to the surveys of ISTAT - the Italian Statistics Institute which monitors annual average prices), while maintaining at the same time the high quality standards of the supplies.

The Electronic Market of the Public Administration (MEPA) is a tool that is quite advanced also by international standards which is being studied by many countries interested in adopting it. The goal of the MEPA is to support the pur-

chases that cost less than the community threshold (137 thousand euros for the central P.A. and 211 thousand euros for all of the other ones) and also to promote the participation of SMEs (Small and Medium-sized Enterprises) in the Programme. It is an electronic market in which the suppliers who have qualified to participate offer their goods and services directly on-line. Public administrations can view their catalogues and directly issue purchase orders or place a request for offer. On the MEPA one can find goods and services that are not offered in the framework contracts (for example, stationery articles, computer retail products, electronic material, garments and accessories) or products equivalent or similar to those in the framework contracts that are purchased through different procedures (fractionated, frequent, reduced volume purchases, or with specific service options).

The Framework Contract and Electronic Market purchases take place through the dedicated portal www.acquistinretepa.it

Consip also provides public administration consultancies aimed at supporting expenditure rationalization, the efficiency and the transparency of the procurement processes and the promotion of new eProcurement tools at a local level. The organizational structure of the company is designed in such a way as to make it ever more receptive to the needs and the requirements of Administrations, strengthening the role of Consip as a reference point for technical, product-related and consultancy competences. ■

The Consip model represents an absolute novelty in the Italian Public Administration in order to guarantee maximum efficiency and savings

Daniilo Broggi



Il fornitore europeo specialista nella vendita a distanza BtoB

Il Gruppo Manutan è uno dei leaders europei nella vendita a distanza di equipaggiamenti industriali.

Fondata in Francia nel 1966, si rivolge al segmento B to B ed ha in Italia una filiale diretta.

Con 24 filiali europee in 20 paesi e 1200 collaboratori, Manutan è al servizio di 600 000 clienti.

Tutte le filiali Manutan godono di grande libertà operativa, così da poter seguire strategie flessibili, orientate alle esigenze dei clienti nei diversi Paesi.

Con l'affermazione di internet e degli acquisti on line, le vendite a distanza sono cambiate velocemente e stanno diventando il metodo prevalente di vendita. Il Gruppo Manutan, pioniere nelle vendite a distanza, ha reso questo canale il proprio canale di vendita privilegiato.

Il catalogo Manutan è disponibile sia in formato elettronico che in formato cartaceo. La rete commerciale è a disposizione dei clienti offrendo informazioni, consigli ed assistenza.

L'offerta del Gruppo Manutan coinvolge una larga fascia di clientela business, dalle micro imprese alle multinazionali, dai dipartimenti governativi alle amministrazioni locali e regionali.

www.manutan.it



The generalist BtB distant seller in Europe

The Manutan Group has been a key player in distance selling to businesses for over 40 years. Its knowledge of the market and the skills of its people make it a privileged partner for businesses with respect to their non-strategic purchases.

With the Internet explosion and the spread of electronic commerce, Distance Selling is changing fast and becoming the predominant retail mode. The Manutan Group, a Distance Selling pioneer, has made use of this potential by making the Internet major development channel.

The Group's generalist product selection is made available to businesses via its paper and electronic catalogues. The Group's sales departments serve customers by providing information, advice and assistance.



MANUTAN
50.000 prodotti a portata di click

CONSEGNA su mandati GRATUITA

Tel. 02 66 01 08 23 > manutan.it > Fax 02 66 01 16 95

The Manutan Group's offering attracts a highly diversified customer base, from micro-enterprises to multinationals, government departments and local and regional authorities.



Dagli Acquisti alla Supply Chain: dove la differenza?

Le aziende spesso definiscono gli acquisti, gli approvvigionamenti e la logistica seguendo una propria visione culturale ed organizzativa e secondo propri contesti e consuetudini. Se poi si considerano i corrispondenti termini inglesi e francesi, il rischio di complicazioni aumenta; infatti, benché esistano definizioni comuni sostanzialmente accettate nel contesto industriale, anch'esse sono suscettibili di interpretazioni e di fraintendimenti. L'uso di una terminologia comune è di fondamentale importanza, perché permette di intendersi immediatamente tra organizzazioni diverse, di capire le rispettive responsabilità e di agire con più speditezza, specie negli attuali contesti evolutivi, laddove le imprese in rete e le catene di fornitura sono sempre più importanti.

Acquisti

Gli Acquisti si occupano di comprare all'esterno dell'azienda ciò che gli viene domandato da un richiedente o da un utilizzatore interno. Si tratta della classica funzione speculare all'ufficio commerciale del fornitore, finalizzate entrambe a costruire alleanze ed a stipulare contratti. La funzione si muove in base a strategie e pianificazioni tese al raggiungimento dei propri obiettivi, in coerenza con quelli dettati dalla direzione generale. Un'attività molto importante che spetta agli Acquisti è il Marketing di Acquisto (speculare al più noto Marketing per le Vendite). Molto spesso si tratta di un'attività trascurata o addirittura assente. E' nel marketing di acquisto che si pongono le basi per un'efficiente gestione della funzione: la ricerca di potenziali ed idonei fornitori, partendo dai fabbisogni da soddisfare, la loro qualificazione e classificazione, l'aggiornamento continuo della "vendor list", permettono di affacciarsi sul mercato, riducendo i rischi di insuccesso dell'accordo tecnico-commerciale.

L'attività operativa d'acquisto si sviluppa invece dal ricevimento della richiesta di acquisto, attraverso la richiesta di offerte e la loro comparazione, fino alla negoziazione, alla scelta del fornitore ed all'assegnazione dell'ordine. Gli acquisti devono in ogni caso tenere conto degli stocks di materie prime disponibili anche presso i fornitori stessi, al fine di ridurre il loro peso nel capitale circolante dell'azienda.

Approvvigionamenti

Allargando l'orizzonte, si passa dalla funzione Acquisti a quella degli Approvvigionamenti. Tale termine ha indicato, negli ultimi venti anni, l'evoluzione della funzione Acquisti verso un progressivo arricchimento del proprio ruolo, includendo in esso anche la piena responsabilità sulla disponibilità del bene, nel rispetto dei programmi di consegna, della

qualità attesa e dei costi di stoccaggio. Sicuramente il beneficio per l'organizzazione è considerevole, poiché definisce più chiaramente chi è il vero fornitore della produzione (alla quale interessa la disponibilità dei materiali nella qualità, quantità e tempistica attesa), e in che modo il fornitore deve rendersi produttivo per essere all'altezza delle esigenze aziendali. Questa estensione di attività (e di responsabilità) non è, comunque, sempre possibile in qualsiasi organizzazione, anche se auspicabile. Occorrono una formazione ed una organizzazione adeguate, oltre che una consapevolezza del ruolo chiave giocato dalla funzione sull'intera catena della fornitura. Dotarsi di una funzione Approvvigionamenti ha in genere un peso importante, specie nelle produzioni di serie, laddove le rotture di stock o gli stock in eccesso hanno un riflesso molto elevato sul costo del venduto.

Logistica

Ampliando ancora il campo d'azione, si arriva alla Logistica. Qui il discorso si presta a diverse interpretazioni. Riprendiamo la definizione di Logistica del Council of Logistics Management: «Il processo di pianificazione, implementazione e controllo dell'efficiente ed efficace flusso e stoccaggio di materie prime, semilavorati e prodotti finiti e delle relative informazioni dal punto di origine al punto di consumo con lo scopo di soddisfare le esigenze dei clienti.» Non è raro trovare anche una funzione logistica separata (o in contrapposizione) con una funzione acquisti od approvvigionamenti, mandando in frantumi ogni tentativo di ottimizzazione globale dei costi e di miglioramento del servizio per il cliente finale.

La funzione logistica va vista, invece, come un'ulteriore estensione delle attività e delle responsabilità della funzione approvvigionamenti, aggiungendo almeno:

- la pianificazione dell'operatività e delle vendite (in inglese "Sales and Operations Plan - SETOP");
- la programmazione della produzione;
- la consegna del prodotto finito al cliente.

Sono tre argomenti "pesanti", che portano però un'organizzazione a lavorare in sincronismo con le esigenze del cliente, oltre che ulteriormente spingere una pianificazione ed una programmazione integrata, non solo con i fornitori, ma anche con la produzione e con le vendite. Il legame con il

Dagli Acquisti alla Supply Chain: il progressivo ampliamento e la crescente complessità della funzione

Giuseppe Lovecchio

business plan (e con gli obiettivi aziendali) è qui immediato e verificato periodicamente. Gli indicatori chiave della funzione logistica sono innanzitutto il costo del venduto (non solo quindi il costo di acquisto o di approvvigionamento) ed il livello di servizio al cliente. Ciascuna azienda, pertanto, è bene che si chieda come è organizzata rispetto a questi modelli precedentemente commentati, oppure a che stadio è di questa evoluzione, onde inquadrare i rischi e le opportunità che ha di fronte, in funzione delle esigenze del cliente e del contesto competitivo in cui opera. Un'analisi, per verificare lo stato dell'arte, è sempre utile farla, per poi intraprendere eventuali aggiustamenti. La consulenza in gestione industriale può aiutare in tal senso.

Supply Chain

E' sufficiente definire gli ambiti di intervento degli Acquisti, degli Approvvigionamenti e della Logistica, nonché i rispettivi livelli di integrazione, oppure è necessario spingersi oltre? Che cosa chiedono oggi il mercato ed i clienti? E, se la risposta è positiva, l'investimento organizzativo, in sistemi, ecc., viene ripagato? Domande lecite che ciascun "capitano d'azienda" si pone. Non esistono, come sempre in ambito operations, una risposta ed una scelta vera in assoluto; tutto va contestualizzato ed ottimizzato, ovviamente.

Il passaggio successivo è più complesso e riguarda la Supply Chain. Abbiamo visto che già avere una vera logistica aziendale richiede forti capacità tecnico-gestionali ed organizzative, oltre che di leadership, da parte di chi la deve condurre. Come spesso accade, laddove il cliente finale dispone, per ragioni legate allo scenario competitivo, una scelta qualificata di prodotti/servizi (vedi ad esempio l'automotive), una leva di vantaggio competitivo diventa il governo e la gestione della supply chain (ossia, nel caso, di tutta la catena delle forniture dalla lamiera al veicolo); questo diventa particolarmente importante specie per il fornitore che rappresenta l'ultimo anello della catena prima del cliente finale (assemblatore dell'autoveicolo). Si parla, tecnicamente, di gestire non solo i fornitori di primo livello (quelli che consegnano direttamente allo stabilimento finale), ma anche di secondo e di terzo livello (il fornitore dei fornitori).

La complessità dell'intero sistema aumenta così esponenzialmente, specie laddove i ritmi produttivi sono elevatissimi. Immaginiamo quindi di essere nel nostro stabilimento che produce autoveicoli e che intendiamo far evolvere il ruolo del res-

ponsabile logistica verso quello del responsabile supply chain. Ci sono sostanzialmente due aspetti: quelli della pianificazione e dell'operatività. Non si tratta più di limitarsi a "vedere" la pianificazione vendite ed operativa della propria azienda ma anche quella dei fornitori fino al livello di cui si è deciso di gestire la supply chain. La logica di relazione e di governo non è ovviamente di tipo gerarchico, ma di piena collaborazione cliente-fornitore. Ecco perché i prerequisiti di base per far funzionare un'organizzazione di supply chain sono la fiducia, la trasparenza, la condivisione dei dati e delle informazioni, ecc.; tutte caratteristiche che non sono "naturali" e che richiedono organizzazioni "mature".

D'altronde, su questi aspetti si gioca la competitività non più delle aziende in sé, ma delle supply chain a cui le aziende stesse appartengono. La pianificazione, quindi, è lo strumento fondamentale, il "cervello" per governare questi sistemi altamente complessi. Significa far convergere sul "supply chain manager" i programmi di produzione e di approvvigionamento anche dei fornitori, in modo da garantire i sincronismi ed il superamento dei colli di bottiglia che inevitabilmente accadono. Basti pensare alle rotture di stock o sovra stock lungo l'intera filiera e che, come noto, sono l'indicatore dell'inefficienza dell'intero sistema. La supply chain, proprio perché deve legare il flusso dei materiali "tra" le aziende, riesce a governare il tutto solo se le vendite sono monitorate e finalizzate ad un'azione efficace verso il cliente finale, in termini globali di Customer Satisfaction; ecco perché anche l'assistenza post vendita ed il servizio clienti giocano un ruolo chiave in questo quadro. Fin qui l'integrazione degli aspetti operativi. Si è però in grado di sincronizzare i flussi fisici tra le aziende solo se quelli informativi sono ben progettati e funzionanti. Oggi non è più necessario avere lo stesso sistema informativo su tutta la filiera, la stessa versione o quant'altro (anche perché sarebbe enormemente costoso). L'uso del linguaggio XML, ad esempio, permette l'integrazione e lo scambio veloce delle informazioni. È però ovvio che servono degli standard comuni per rendere veloci determinate transazioni. Basti pensare ai sistemi RFID (dove sono richiesti standard nell'uso delle frequenze), ai sistemi Electronic Data Interchange (dove sono richiesti standard nell'uso dei protocolli), e così via.

È quindi evidente come il supporto di una strategia sui sistemi informativi - vista a livello di supply chain - è fondamentale per poi rendere operativi ed efficienti i flussi fisici. La supply chain, però, è intimamente connessa con un terzo flusso: quello finanziario. Gli andamenti del cash flow sono, in definitiva, gli aspetti su cui si gioca la convenienza "operativa" di stare in una supply chain anziché in un'altra. Questo vuol dire che tutti gli attori hanno la necessità, nella maniera più equilibrata possibile, di essere sostenuti da un cash flow positivo oltre che, ovviamente, da una redditività del business. Appare evidente che la supply chain costituisce una forte sfida imprenditoriale ed oggi rappresenta la frontiera più evoluta per fronteggiare la competitività almeno in certi settori. Il vero collo di bottiglia, come spesso accade, non è nei mezzi tecnologici, economico-finanziari, ecc.; ma nella competenza e capacità di governare modelli di questo tipo.

Nel riquadro, lo schema "Evoluzione della funzione dagli Acquisti alla Supply Chain" sintetizza graficamente quanto esposto in questo articolo. Con l'excurus effettuato sul progressivo ampliamento della funzione, partendo dagli acquisti, si è voluto far comprendere come le organizzazioni operative possano accrescere la loro efficienza solo integrandosi e sincronizzandosi; il che, d'altro canto comporta un altrettanto progressivo incremento della complessità e delle capacità tecnico-gestionali. ■

EVOLUZIONE DELLA FUNZIONE DAGLI ACQUISTI ALLA SUPPLY CHAIN

SUPPLY CHAIN

- Definire la strategia della supply chain e i suoi obiettivi.
- Coordinare la pianificazione operativa e delle vendite della filiera di riferimento.
- Gestire le vendite.
- Gestire il servizio Cliente (Customer service).
- Coordinarsi con l'ICT (Information Communication Technology).
- Coordinarsi con l'amministrazione e la finanza.

LOGISTICA

- Definire la strategia logistica e i suoi obiettivi.
- Gestire la pianificazione operativa e delle vendite.
- Gestire la domanda e la sua previsione
- Decidere quando e quanto produrre/riciclare: programmare la produzione; gestire il riciclo/smaltimento dei materiali;
- Rendere disponibile il prodotto finito al cliente.

APPROVVIGIONAMENTI

- Definire la strategia di approvvigionamento e i suoi obiettivi.
- Gestire i magazzini.
- Garantire la consegna dei materiali: sollecitare; scegliere e gestire i trasportatori; gestire il ricevimento merce (rispetto quantità e qualità).

ACQUISTI

- Definire la strategia di approvvigionamento ed i suoi obiettivi.
- Effettuare il marketing d'acquisto.
- Acquistare: selezionare i fornitori; negoziare; scegliere i fornitori; formalizzare quantità, consegne, costi, qualità; emettere il contratto.
- Gestire le scorte.



Dal 1995 movimentiamo scatole, pallets, pannelli, coils all'interno di stabilimenti e all'esterno su pista in cemento.
Progettiamo e costruiamo veicoli automatici su specifiche del cliente.
Ci muoviamo su qualsiasi pavimento e su rotaie.
Trasportiamo da pochi chilogrammi a 20 tons. Siamo nei magazzini automatici con mini-traslo e satelliti per magazzini drive-in.

POSSIAMO ESSERVI UTILI?



ESATROLL s.a.

Via Montalbano 19-6925 Gentilino (Svizzera); tel+fax : 004191 9941755
esatroll@bluewin.ch www.esatroll.com

Purchasing or Supply Chain: what's the difference?

Companies often define the purchases, the procurements and the logistics according to a personal cultural and organizational vision and depending on their own contexts and customs. But if one considers the equivalent English and French words, the complication risk increases; in fact, although there are common definitions basically accepted in the industrial context, they are also subject to interpretations and misunderstandings. The use of a common terminology is of great account, because it allows different organizations to understand each other immediately, to realize the respective responsibilities and to act more quickly, especially in the current evolutionary contexts, where the companies in the system and the supply chain are more and more important.

Purchasing

The purchases deal with purchasing externally to the company, requested by a demander or by an internal user. It's the classic specular function of the supplier's commercial office, both finalized to build alliances and to enter contracts. The function performs based on strategies and planning that set out to accomplish its goals, consistent with the ones determined by the general management.

A very important activity that the Purchasing is responsible of is the Purchase Marketing (specular to the well-known Sales Marketing). Quite often it's a neglected activity if not completely absent. It's in the Purchase Marketing that the basis are created for an efficient management of the function: the quest for potential and eligible suppliers, starting from the requirements to be satisfied, their qualification and classification, the constant updating of the "vendor list", allow to enter the market, reducing the failure risk of the technical-commercial agreement.

The operating activity of purchasing develops from the reception of the purchase order, through the offer requests and their comparison, reaching the negotiation, the selection of the supplier and granting the order.

The purchases must in every case consider the stocks of raw material also available from the suppliers themselves, in order to reduce their load on the company's circulating capital.

Procurements

Extending the horizon, one passes from the Purchasing function to the Procurement function. This word has indicated, in the past twenty years, the evolution of the Purchasing function towards a progressive enrichment of its role, also including the full responsibility regarding the availability of the good, in observance of the plans of the delivery, the quality demanded and the storage costs. Certainly the advantages of the plans are remarkable, because it defines more clearly who the real production supplier is (who is concerned about the availability of the materials with the quality, quantity and timing expected), and in which way the supplier must become productive to cope with the company's needs. This extension of the activity (and of the responsibility) is not, however, always possible in every plan, although it is desirable. An adequate training and planning are needed, in addition to an awareness of the key role played by the function over the entire supply chain. Providing the company with the Procurement function generally has an important load, especially in mass production, where the breakage of the extra stock or stocks has a very high impact on the sales cost.

The ADACI (Italian Association of Procurement Management) has been highlighting for about 40 years its importance also through its name and it continues to invest on the growth of this function in Italy.

Logistics

Extending even further the field of action, one comes to the Logistics. Here the topic is open to various interpretations. Let's take the definition of Logistics from the Council of Logistics Management: «The process of planning, implementation and to check the efficient and effective flow and storage of raw materials, semi-finished and finished products and the information relating to the source and the usage of the product, aiming to satisfy the needs of the clients.»

It is not rare to find a separate logistic function (or in contraposition) compared to a purchase or procurement function, making every attempt to optimize the global costs and the improvement of the service for the final client fall to pieces.

The logistic function, instead, must be considered, as a further extension of the activities and of the responsibilities of the procurement function, including at least:

- the Sales and Operations Plan – S&OP;
- the production programming;
- the delivery of the finished product to the client.

There are three "heavy" topics, although they cause an organization to work in synchrony with the needs of the client, besides further pushing towards an integrated planning and programming, not only with the suppliers, but also with the production and sales departments.

The link with the business plan (and with the goals of the company) is immediate and verified periodically. The key indicators of the logistic function are especially the sales cost (therefore not only the purchase or procurement costs) and the level of the client service. Therefore it is advisable to ask each company how it is organized with respect to these models previously commented, or at what stage it is

From Purchasing to
the Supply Chain:
the progressive
expansion and the
increasing complexity
of the function

Giuseppe Lovecchio

of this evolution, in order to sum up the risks and the opportunities that lay ahead, and in function of the needs of the client and of the competitive context which it is operating in. An analysis, to verify the state of the art, is always useful, in order to, therefore, undertake possible adjustments. Industrial management counseling can be helpful.

Supply Chain

Is it enough to define the areas of intervention of the Purchases, of the Procurements and of the Logistics, as well as the pertaining integration levels, or is it necessary to forge beyond? What do the markets and the clients ask for? And if the answer is positive, will the investments of the planning, systems, ext., be repaid? Legitimate questions that each “enterprise captain” poses. There is not, as is usual in the operating area, absolute answers and real choices; everything must be contextualized and optimized, obviously.

The next step is more complex and it regards the Supply Chain. We’ve seen that having a real company logistic requires great technical-managing and or planning skills, besides a sense of leadership, on behalf of who must lead it. As it often occurs, when the final client orders, for reasons linked to the competitive scenario, a qualified choice of products/services (for example the automotive), a lever of competitive advantage becomes the rule and the management of the supply chain (which is in this case of the entire supply chain from the metal plate to the vehicle); this becomes particularly important especially for the supplier who represents the last link of the chain before the final client (assembler of the automobile). Technically one speaks of managing not only the first level suppliers (those who deliver directly to the final establishment), but also second and third level (the supplier of the suppliers).

The complexity of the entire system, therefore, increases exponentially, especially where the production rates are very high. Thus, let’s imagine that we’re in our establishment that produces automobiles and that we intend to make the role of the logistic manager evolve towards the role of the supply chain manager.

There are substantially two aspects: planning and operating. One is not limited to “see” only the selling and operating plan of one’s own company, but also that of the suppliers up to the level decided to administer the supply chain. The logic of relation and of administration is obviously not a hierarchical type, but of complete client-supplier collaboration. This is why the main prerequisites to make a supply chain plan function are trust, transparency, sharing data and information, ext.; these are all characteristics that are not “natural” and that require “mature” planning.

After all, the competitiveness not only of the companies but also of the supply chains, to which the companies themselves belong to, relies on these aspects. The planning, therefore, is the fundamental tool, the “brain” to administer these highly complex systems. It means that the production and procurement programs of the suppliers must also converge to the “supply chain manager”, in order to guarantee the synchronisms and to top the inevitable bottlenecks.

The stock breakages or the over stocks along the entire process, as it is known, indicate the inefficiency of the entire system. The supply chain, because it must connect the flow of materials “between” the companies, is able to

EVOLUTION OF THE FUNCTION FROM THE PURCHASES TO THE SUPPLY CHAIN

SUPPLY CHAIN

- Define the strategy of the supply chain and its goals.
- Coordinate the operating and the selling plan of the establishment of reference.
- Administer the sales.
- Administer the Customer service.
- Coordinate with the ICT (Information Communication Technology).
- Coordinate with the administration and the finance authority.

LOGISTICS

- Define the logistic strategy and its goals.
- Administer the operating and the selling plan.
- Administer the demands and its prevision.
- Decide when and how much to produce/recycle: program the production; administer the recycling/disposal of the materials;
- Make the finish product available to the client.

PROCUREMENT

- Administer the storehouses.
- Guarantee the delivery of the materials: solicit; choose and administer the transporters;
- Administer the reception of the merchandise (with respect to quantity and quality).

PURCHASES

- Define the procurement strategy and its goals.
- Carry out the purchase marketing.
- Purchase: select the suppliers; negotiate; choose the suppliers; formalize the quantity,
- delivery, costs, quality; issue the contract.
- Administer the stocks.

administer it all only if the sales are monitored and aimed at an efficient action towards the final client, in global terms it is known as Customer Satisfaction; this is why the post-sale assistance and the client service play a key role in the picture. Up to this point the integration of the operating aspects. It is, however, possible to synchronize the physical flows between the companies only if the computer systems are well-designed and functioning. Today it is not necessary anymore to have the same computer system along the entire process, nor the same version or what so ever (also because it would be very costly). The use of XML language, for example, allows the integration and the quick exchange of information. It is, however, obvious that common standards are needed to make fixed transactions quick. Some of these are RFID systems (where the use of frequency standards are requested), Electronic Data Interchange systems (where the use of protocol standards are requested), and so on.

Therefore, it is obvious how the support of a computer system strategy – at a supply chain level – is fundamental to make the physical flows operational and efficient. The supply chain, though, is closely connected to a third flow: the cash flow. The progress of the cash flow is definitely the aspect on which depends the “operating” convenience to be in one supply chain instead of another. This means that all of the movers have the need, in the most balanced way as possible, to be supported by a positive cash flow, obviously in addition to a profitability of the business. It seems obvious that the supply chain constitutes a strong entrepreneurial challenge and today it represents the most evolved frontier to deal with la competitiveness at least in certain areas. The real bottlenecks, as it often occurs, are not the technological, economical-financial, ext. means, but the competence and ability to administer these kinds of models. The chart below, “Evolution of the function from the Purchases to the Supply Chain”, graphically summarizes what has been said in this article. With the digression about the progressive extension of the function, beginning with the purchases, the intention was to realize how the operating plans can increase their efficiency only by being integrated and synchronized; which on the other hand, implies the same progressive increase of the complexity and of the technical-management skills. ■

Acquisti in prima linea?

Argomento molto dibattuto negli ultimi 20 anni! Non c'è dubbio che molti siano d'accordo con la teoria che gli acquisti debbano riportare in alto, preferibilmente al vertice dell'azienda, a qualcuno sopra le parti che possa superare gli interessi delle singole Direzioni per l'interesse comune dell'azienda. Nella pratica questo succede raramente; ma allora come si può almeno tentare di farsi riconoscere questo ruolo? Di seguito alcune considerazioni e consigli.

Obiettivo

L'obiettivo più importante del responsabile acquisti è quello di partecipare all'intero processo, essere subito coinvolto e avere un peso decisionale importante. Il reparto acquisti non è un negozio dove si entra e si compra al miglior prezzo; per contro deve poter dare un contributo persino sull'opportunità o meno della fornitura.

Strategie e tattiche

Certamente la cosa migliore è poter contare su un Direttore Generale illuminato, con le idee chiare, che si aspetta che ognuno faccia del suo meglio nel ruolo che gli è assegnato, senza lavorare a "compartimenti stagni". Ma, siccome questo raramente avviene e il posizionamento degli acquisti lo troviamo nei posti più disparati - sotto la Direzione Operativa, negli Affari Generali, nell'Amministrazione, nella Direzione del Personale,...etc. -, vi dovrete guadagnare il potere a fatica, convincendo il Direttore Generale,

La strategia migliore è quella di puntare su numeri concreti

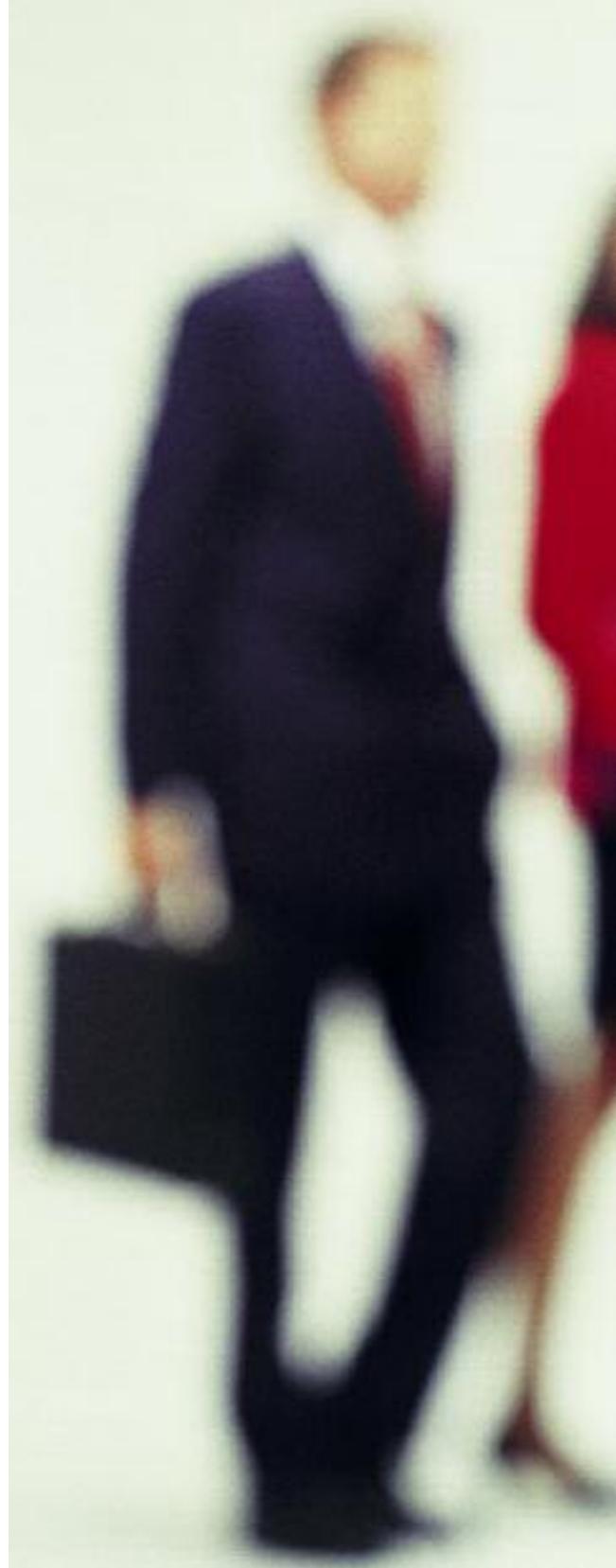
ma soprattutto tutte le altre direzioni, prima tra tutte quella che vi accoglie sotto il suo attuale organigramma. La strategia migliore è quella di puntare su numeri concreti. Stendete con l'aiuto di altri reparti il budget degli acquisti e poi stimare le azioni che potete fare. L'approccio è del tipo: se posso decidere senza interferenze i fornitori da utilizzare e posso rinegoziare tutti i con-

Renato Giananti

tratti come dico io, posso portare all'azienda un minor costo di tot. nel 2007 e tot. 2008, che va poi letto come un maggior profitto. Per fare questo ho bisogno di averne i poteri e della collaborazione di tutte le Direzioni. Sono pochi i Direttori o gli Amministratori Delegati che restano insensibili a tot. in più di profitto (o minor perdita).

Manovre "dietro le quinte"

Se siete proprio riusciti a conquistare l'Amministratore Delegato, allora siete a posto: fino a che c'è lui, e se non



lo deludete! Altrimenti avete bisogno di piccole alleanze e di qualche compromesso.

Non dimentichiamo inoltre che "dietro le quinte" del successo degli acquisti ci sono i vari livelli di buyer o responsabili di fornitura. Siamo sicuri che possano cambiare? Siamo sicuri che vogliono cambiare? Se non è così, rivedete le vostre proposte alla Direzione come segue. Saving di tot. se: mi vengono dati i poteri, le altre Direzioni collaborano e posso cambiare alcune persone negli acquisti.



re, negoziare e dare l'ok perché iniziasse a fornire prima della stipula dell'ordine... continuerà a farlo!

Perché questo avviene? Perché il processo di cambiamento, anche la sola attivazione di una nuova procedura, è lungo e faticoso e richiede una partecipazione attiva, che va ben oltre l'emissione della Direttiva o Ordine di servizio o Procedura. Bisogna iniziare a fare riunioni con i reparti, senza dimenticare il proprio, perché può succedere che anche ai vostri collaboratori buyer degli acquisti faccia più comodo... continuare come prima!

Decisioni coraggiose

Quando proprio non si risolve il problema, si può tentare la carta: «E se faceste a meno di noi?»

La domanda va indirizzata alle Direzioni e le risposte ben preparate, altrimenti correte il rischio che il vostro reparto venga smantellato davvero.

Cosa succederebbe se le funzioni degli acquisti non fossero più centralizzate e rispondessero a più reparti?

- Perdendo la sinergia di un unico ufficio centralizzato, bisognerebbe impegnare più risorse.
- Non ci sarebbe più un centro di competenza.
- Non ci sarebbe una memoria storica degli acquisti dell'azienda.
- Non ci sarebbe coordinamento dei criteri di selezione dei fornitori.
- Il numero dei fornitori aumenterebbe molto.
- Gli accordi individuali e le condizioni particolari prolifererebbero.
- I rischi di audit interni ed esterni negativi aumenterebbero.
- Le negoziazioni con i fornitori sarebbero assai meno frequenti e comunque prive di oggettivi parametri di riferimento.
- Coloro che hanno bisogno del servizio sarebbero gli stessi che lo ordinano e gli stessi che ne approvano le relative fatture (contrariamente alla ben nota "divisione dei compiti e poteri" per una maggior trasparenza dell'attività).
- Le coperture contrattuali potrebbero essere incomplete o inadeguate.
- L'ufficio legale sarebbe travolto da richieste di aiuto da parte dei reparti.
- I rischi e l'esposizione per l'azienda aumenterebbero.
- Tutto quanto detto sinora, per semplificare, avrebbe un impatto economico sulle forniture stimabile in un maggior costo (tra costi interni ed esterni) tra il 10% e il 30%, mentre la presenza di un ufficio acquisti "serio" prevede un costo aggiuntivo che va dallo 0,5% al 5% del costo della fornitura.
- Infine, gli stessi fornitori si sentirebbero poco rassicurati da una situazione di questo tipo; sentirebbero il loro rapporto con l'azienda più precario e a breve termine, di conseguenza cercherebbero di guadagnare il più possibile, anche a spese dell'azienda cliente (meglio un uovo oggi, se non sai se avrai la gallina domani!).

Insomma, se con questa trattazione li avete spaventati abbastanza, forse riuscirete anche a convincerli che la strada migliore è quella dell'interesse comune.

Poi, un'ultima considerazione: non siamo i soli nel panorama aziendale a soffrire di mancanza di coinvolgimento nei tempi giusti. Enti di staff, come la Comunicazione e il Personale (laddove non è più un centro di potere ma un reparto consulente), si trovano spesso spiazzati da decisioni e azioni intraprese senza il loro opportuno coinvolgimento. ■

Errori più frequenti

A volte capita che si riesca a ottenere una Direttiva con cui viene chiaramente definito che gli acquisti sono gli unici responsabili di:

- Selezione e qualifica dei fornitori.
- Negoziazione con i fornitori.
- Stesura e firma dei contratti.

Ma allora quale può essere il problema? Il problema è quello di capire subito cosa avviene nella realtà: se un reparto operativo era abituato a trattare direttamente con il fornito-

Front line purchasing?

The issue has been much debated in the past 20 years! There's no doubt that many agree with the theory that purchases should reach high, preferably at the top of the company, to someone above all parties who can surpass the interests of the single Managements for a common interest towards the company. In practice this rarely occurs; so how can one at least try to attain this role? Here are some considerations and suggestions.

The best strategy is to point towards concrete numbers

Goal

The most important goal of the purchase manager is to take part in the entire process, to be immediately invol-

Renato Giananti

ved and to have an important decisional relevance. The purchase department is not a shop where you go and buy at the best price; on the other hand it must also be able to assist with respect to the supplying opportunities.

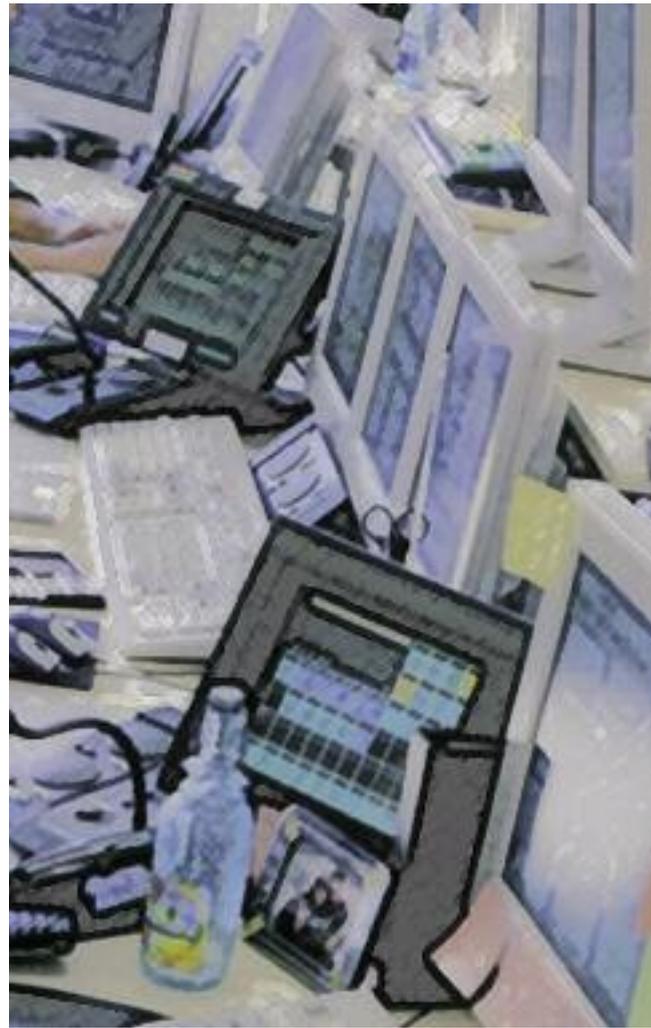
Strategies and tactics

Certainly the best thing is to be able to count on is a enlightened General Manager, who knows ones mind, who expects everyone to do their best at the job that has been assigned them, and doesn't work in "watertight departments". But, because this rarely occurs and because purchase positioning is found in the most disparate places - under the Executive Management, the General Affairs, the Employee Administration Management, etc. -, you will have to gain power struggling, convincing the General Manager, but especially all of the other managements, first of all the one that holds you within its current organization chart.

The best strategy is to point towards concrete numbers. Draw up the purchase budget with the aid of other departments and then evaluate the actions that can be carried out. The approach is as follows: if I can decide which suppliers to use without interferences and I can renegotiate all of the contracts as I please, I can lead the company to lower tot. costs in 2007 and tot. in 2008, which must then be read as a higher profit. To do this I need the power and the collaboration of the Managements. Few are the Managers or the Administration Delegates who are insensitive towards an extra tot. profit (or less loss).

"Backstage" operations

If you have actually succeeded in conquering the Administration Delegate, then it's done: until he's there,



and if you don't disappoint him! Otherwise you'll need small alliances and to compromise a bit.

Let's not forget, however, that in the "backstage" of the purchase success there are various levels of buyers or supplying managers. Are we sure they can change? Are we sure they want to change? If not so, review your proposals with the Management as follows.

Saving the tot. if: I am given the power to do so, the other Managements collaborate and can change some persons in the purchasing department.

Most frequent errors

It sometimes happens that you are able to obtain a Directive in which it is clearly defined that the purchases are uniquely responsible of the:

- Selection and qualification of the suppliers.
- Negotiation with the suppliers.
- Drawing up and signing of the contracts.

So what can the problem be? The problem is to immediately understand what takes place in reality: if an executive department was accustomed to dealing directly with the supplier, negotiate and allow to start supplying before drawing up the order? it will continue to do so!

Why does it happen? Because the changing process, and the actuation alone of the new procedure, is long and difficult and it requires an active participation, which goes far beyond the issuing of the Directive or the service Order or the Procedure. It is necessary to start holding reunions with the departments, not forgetting your own, because it can



happen that it may also be more convenient to your buying collaborators ? to continue as before!

Courageous decisions

When the problem just cannot be solved, you can try to play this card: 'What if you did without us?'

The question is to be addressed to the Managements and the answers well prepared, otherwise you will really risk having your own department dismantled.

What would happen if the purchasing functions were not centralized anymore and responded to many departments?

- Losing the synergy of a unique centralized office, it would be necessary to engage in more resources.
- There would not be a centre of expertise anymore.
- There would not be an historical memory of the company's purchases.
- There would not be a coordination of the selection criteria of suppliers.
- The number of suppliers would increase considerably.
- The individual agreements and the particular conditions would proliferate.
- The negative internal and external audit risks would grow.
- The negotiations with the suppliers would be much less frequent and however lacking in objective reference standards.
- Those who need the service would be the ones to order it and at the same time the ones to settle the pertaining invoices (contrary to the well known "division of the

tasks and the authorities" for a greater transparency of the activity).

- The contract coverage could be incomplete or inadequate.
- The legal office would be overwhelmed by requests for help on behalf of the departments.
- The company's risks and its exposure would grow.
- All that has been said so far, to make it simple, would have an economic impact on the supplies, assessable at a higher cost (among internal and external costs), between 10% and 30 %, whereas the presence of a serious" purchase office "determines an additional cost which goes from 0,5% to 5% of the supply cost.
- At last, the suppliers themselves would feel little reassured by this sort of situation; their relationship with the company would seem more uncertain and temporary, therefore they would try to earn as much as possible, also at the expense of the client company (a bird in the hand is worth two uncertain birds in the bush!).

In conclusion, if you'll have scared them enough with this treatment, perhaps you'll also be able to convince them that the best way is in the interest of both.

Finally, a last consideration: we're not the only ones on the company scene to undergo a lack of right timing participation. Staff units, such as Communication and Human Resources (where it isn't a centre of power anymore but a counselling department), are often caught on the hop by decisions and actions taken up without their proper involvement. ■

Ergonomia: cos'è

Parlare di Ergonomia oggi, a quasi sessant'anni dalla sua nascita, potrebbe sembrare storicamente superato; ma in Italia, nonostante il recepimento di norme comunitarie al riguardo, in moltissimi settori ci si ritrova ancora in quella che, secondo i criteri esposti da J. R. Wilson, è la fase di fondazione, in altri termini si tratta di far comprendere tuttora i benefici che derivano dall'utilizzo di tale modalità

progettuale. Ma vediamo di ripercorrere le fasi più salienti dello sviluppo di questa disciplina. Quando alla fine del secondo conflitto mondiale, si progettavano quelle enormi macchine da guerra che erano i carri armati, l'uomo dovette adattarsi a "vivere" al loro interno con enormi disagi psicofisici. La cosa, però, non era a quei tempi presa in grande considerazione, in virtù dello stereotipo del soldato, che di per sé doveva essere in grado di sottostare a qualunque disagio. Il problema del negativo rapporto uomo/macchina ebbe origine quando i caristi, gli aviatori o i marinai, sottoposti ad ogni sorta di scosse e vibrazioni, non riuscirono più a governare efficacemente il mezzo bellico, né ad effettuare con precisione i "tiri". Ecco allora che i

generali furono costretti a predisporre delle indagini sulla "postazione" di lavoro nei carri armati e nelle altre apparecchiature militari, al fine di adeguare alle possibilità umane le attrezzature e le velocità di funzionamento delle macchine (e delle industrie) belliche. Si può fissare l'origine dell'Ergonomia a far data dalla coniazione di tale termine, che venne ideato nel 1949 da K. F. H. Murrell (Fondatore della "Ergonomic Research Society"), il quale intendeva sovvertire in maniera antitetica quei principi, propri della prima società industriale, che vennero significativamente compendati nei "principi dell'organizzazione scientifica del lavoro" (parodiata in maniera magistrale da Charlie Chaplin nel capolavoro cinematografico "Tempi moderni"), esposti agli inizi del 1900 da Frederick W. Taylor, e mediante i quali si voleva dissennatamente "adattare l'uomo al lavoro".

Murrell era invece dell'idea completamente opposta; la sua massima era "to fit the job to the worker", cioè adattare il lavoro all'uomo, motto che divenne ben presto lo slogan della nuova disciplina scientifica, la quale propugnava una progettazione orientata verso l'utente.

Quindi sicurezza e comfort per una migliore efficienza e pro-

attività, delegando in epoche successive ai robot le attività pericolose, monotone e ripetitive ed affidando all'uomo le funzioni più consone alla sua natura.

Ma l'Ergonomia non si riferisce solamente al ciclo produttivo, nella sua più vasta accezione riguarda tutto ciò che interagisce con l'essere umano e quindi artefatti, servizi ed interventi sull'ambiente.

Dal punto di vista etimologico e del significato, il neologismo europeo "Ergonomia" (o Human Factors, fattori umani), composto dai termini di origine greca *εργον* (*opera, lavoro*) e *νομος* (*legge, regola*) sembra privilegiare di più lo studio teorico, mentre quello americano "User-Centered Design", progettazione antropocentrica, maggiormente la prassi.

Una definizione di questa disciplina viene proposta dall'IEA (The International Ergonomic Association), che così recita: "l'Ergonomia (o Fattori Umani) è la disciplina scientifica che ha per oggetto la comprensione delle interazioni tra gli esseri umani e gli altri elementi di un sistema, nonché la professione che applica teorie, principi, dati e metodologie al fine di ottimizzare il benessere dell'uomo e le prestazioni dell'intero sistema".

Questa disciplina nasce e si sviluppa (secondo i criteri esposti da Wilson: fondazione, assimilazione, diffusione) in un'epoca di profonda trasformazione filosofico-scientifica, che ha influito in maniera preponderante sul "modus vivendi" dell'uomo, poiché le innovazioni tecnologiche degli ultimi anni hanno prodotto, soprattutto nel settore della comunicazione, un totale cambiamento nella trasmissione e nella fruizione delle informazioni e delle conoscenze, rendendo possibile la nascita e lo sviluppo del villaggio globale McLuhaniano.

I settori speculativi dell'Ergonomia

Il campo d'indagine della disciplina, quale settore di ricerca, si può suddividere in "ergonomia fisica", comprendendovi l'anatomia umana, l'antropometria, la fisiologia e le caratteristiche biomeccaniche dell'uomo, in "ergonomia cognitiva", intesa quale studio e valutazione dei processi cognitivi dell'uomo (sensazione, attenzione, percezione, memorizzazione, ecc.) e delle loro interazioni con altri esseri umani ed elementi del sistema ed in "ergonomia dell'organizzazione". L'Ergonomia applicata (User-Centered Design, Interaction Design, ecc.), invece, si occupa più specificamente dell'attività progettuale. Successivi approfondimenti riguardano la postura, la movimentazione dei materiali, i movimenti ripetitivi, le disabilità, la progettazione del posto di lavoro, la sicurezza e la salute. Ulteriori campi d'indagine comprendono: il carico di lavoro mentale, l'assunzione di decisioni, le abilità e le prestazioni, l'interazione uomo-computer, ecc. ■

Grossi, F.C., "Ergonomic Evaluation of Audio Components and Systems", presentato alla AES 108th. Convention - Paris, 19-22 Febbraio 2000, pubblicato dalla Audio Engineering Society, New York - Preprint No. 5086 (C - 3).

Grossi F.C. "Ergonomia e Master in Design", su *Tecnologie Trasporti Mare*, Anno XXXVI, n. 1 Gennaio - Febbraio 2006, L'automazione navale, Genova.

IEA, www.iea.cc/ergonomics/

È la disciplina scientifica che ha per oggetto la comprensione delle interazioni tra gli esseri umani e gli altri elementi di un sistema

Franco Grossi

What Ergonomics is

To speak about Ergonomics today, after almost seventy years since its birth, could seem historically outdated; but in Italy, in spite of the implementation of community regulations relating to it, in quite a few areas we are still in what is known as, according to the guidelines stated by J. R. Wilson, the foundation stage, in other words it concerns making the benefits that derive from the use of this design mode still understood.

But let's retrace the most relevant stages of the development of this discipline.

When at the end of the Second World War, those enormous war machines known as tanks were designed, man had to adapt himself to "living" inside of them with enormous psychophysical discomforts. The fact, however, was not at the time taken into great consideration, by virtue of the stereotype of the soldier, who himself had to be able to undergo any kind of discomfort. The problem of the negative man/machine relationship originated when the tankmen, the aviators or the sailors, subject to all sorts of jolts and vibrations, were no longer able to master the war machine efficiently, nor to "aim" with precision. Therefore the generals were forced to predispose investigations regarding the work "station" in the tanks and in other military equipments, in order to adapt the equipments and the functioning speed of the war machines (and of the industries) to humans.

The origin of Ergonomics can be established to when the word was coined in 1949 by K. F. H. Murrel, who intended to subvert antithetically those principles, belonging to the first industrial society, which were significantly abridged in the "principles of scientific organization of work", stated at the beginning of 1900 by Frederick W. Taylor, and with which one wanted to insanely "adapt man to work". Murrel's idea was instead completely opposite; his maxim was "to fit the job to the worker", motto which soon became the slogan of the new scientific discipline, which supported user-centered design.

Therefore safety and comfort for a better efficiency and productivity, delegating the dangerous, monotonous and repetitive activities to the robots in the following ages, and assigning to men the functions that are more befitting to their nature.

But Ergonomics does not only refer to the production cycle, in a wider sense it deals with everything that interacts with the human being and thus artefacts, services and interventions on the environment.

From the etymological point of view and from its meaning, the European neologism "Ergonomics" (or Human Factors), made up of the Greek words εργον (deed, work) and νομος (law, rule) seems to prefer the theoretical study more, while the American one prefers practice, "User-Centered Design", anthropocentric design.

A definition of this discipline is given by the IEA (The International Ergonomic Association), which so states: Ergonomics (or Human Factors) is the scientific discipline whose aim is to understand the interactions between human beings and the other elements of a system, as well as the profession that applies theories, principles, data and methodologies in order to optimise human well-being and the performances of the entire system. This discipline was born and developed (according to the criteria stated by Wilson: foundation, assimilation, diffusion) in an age of deep philosophic-scientific changes, which influenced man's "modus vivendi" in a prevailing way, as the technological innova-

tions of the last years have produced, especially in the communication field, a total change in transferring and using information and knowledge, making possible the birth and the development of the McLuhanian global village.

The speculative areas of Ergonomics

The investigation field of the discipline, as a research area, can be divided in "physical ergonomics", including the human anatomy, anthropometrics, physiology and the biomechanical characteristics of man, in "cognitive ergonomics", intended as the study and evaluation of the cognitive processes of man (sensation, attention, perception, memorization, ext.) and their interactions with other human beings and elements of the system, and in "organization ergonomics". Applied ergonomics (User-Centered Design, Interaction Design, ext.), instead, deals more specifically with designing. ■

Ergonomics is the scientific discipline whose aim is to understand the interactions between human beings and the other elements of a system

Franco Grossi



La gestione forestale sostenibile

Indica il costante sviluppo economico e sociale delle risorse senza compromettere le esigenze delle future generazioni

In un mondo con sempre maggiore senso di responsabilità verso l'ambiente, i consumatori vogliono essere sicuri di acquistare carta e prodotti derivati dal legno provenienti da foreste gestite in modo responsabile, che possono prosperare e soddisfare i bisogni delle future generazioni.

International Paper, tra le prime cartiere a livello mondiale, riconosce questa esigenza facendo certificare da Organismi di terza parte e indipendenti la sostenibilità delle pratiche di gestione forestale.

Si avvale del sistema di certificazione PEFC, un'organizzazione internazionale indipendente, no profit e non governativa. Due terzi di tutte le foreste certificate nel mondo sono

state registrate dal PEFC, rendendole la più grande risorsa mondiale di legno certificato.

La "gestione forestale sostenibile" indica il costante sviluppo economico e sociale delle risorse senza compromettere le esigenze delle future generazioni. Le pratiche forestali sostenibili tengono conto di: equilibrio tra crescita e utilizzo industriale, valori culturali, biodiversità, funzioni di protezione delle foreste, vitalità e salute delle foreste, risorse forestali e cicli del carbonio su scala globale

I principali obiettivi del PEFC, Programma per il Riconoscimento di Schemi di Certificazione Forestale (Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes) sono:

- Promuovere la gestione forestale sostenibile con la certificazione di una parte terza indipendente.
- Fornire una garanzia agli acquirenti dei prodotti del legno e della carta in modo che abbiano la certezza di favorire le attività forestali sostenibili.
- Rinforzare l'immagine commerciale dell'attività forestale e del legno come materia prima rinnovabile.

La "Catena di Custodia" ('Chain of Custody' o CoC) è un sistema di tracciabilità utilizzato per tutte le fasi di lavora-



zione e distribuzione del legno e della pasta. Il certificato CoC permette ai clienti di fidarsi della veridicità dell'affermazione di un'azienda sulla certificazione di un prodotto. Vale 5 anni, ma verifiche di conformità vengono effettuate ogni anno.

Le aziende certificate CoC hanno l'obbligo di ottenere un'autocertificazione da tutti i fornitori di materie non certificate atte-

stante che nessun legname proviene da fonti controverse. Inoltre devono predisporre dei controlli di sicurezza per accertare la legalità del legname non certificato.

Per l'industria della lavorazione del legno e per i fornitori grossisti, per i rivenditori e per i commercianti vi sono molteplici vantaggi commerciali se aderiscono alla certificazione forestale ed alla certificazione di catena di custodia PEFC:

- Maggiore accesso al mercato, in quanto sempre più clienti, dettaglianti e commercianti richiedono specificamente legno e carta proveniente solo da fonti certificate.
- Dimostrazione del loro impegno per lo sviluppo sostenibile.
- Creazione di un sistema di contabilità del flusso di legname per incrementare l'efficienza dell'attività commerciale.
- Promozione del legno e dei suoi derivati e maggiore competitività rispetto agli altri materiali.

La certificazione dei prodotti di International Paper è la garanzia al cliente che la carta è prodotta da pasta proveniente da foreste certificate.

La gamma dei prodotti di International Paper prodotta da fibre certificate PEFC: Rey, IP Pro, IP Preprint e JetSet Color. In Europa gli impianti di International Paper che utilizzano legno o pasta provenienti da foreste certificate PEFC sono: Saillat, Francia; Kwidzyn, Polonia; Svetogorsk, Russia; Inverurie, Scozia. ■



BIG BUYER

12^a Edizione **Verona**
23 - 24 - 25 novembre **2007**

Mostra Convegno del settore

cartoleria/cancelleria

di prodotti Ufficio-Casa-Scuola



News - Vetrine & Aree Speciali Big Office e CartoShow

Più dinamica, più nuova,

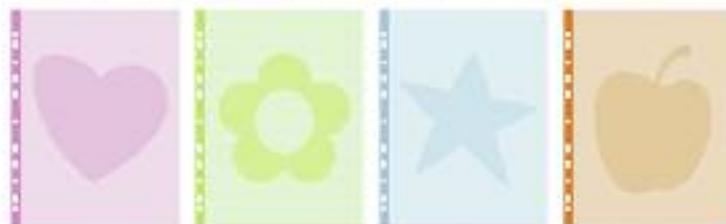
più ricca... tagliata

su misura per te!

 **edinova**  **VERONAFIERE**

favorit Art
Love Collection.

Ci abbiamo messo il cuore.



Favoloso! Da Favorit le inimitabili buste e cartelline trasparenti colorate, ora con la stampa in più. Sono stampate su Naturene, il materiale ecologico naturale made in Italy. Sono disegnate e colorate per rendere il lavoro più piacevole e creativo. Favorit Art Love Collection: sarà amore a prima vista. Perché ci abbiamo messo il cuore.

Favorit
GRUPPO KLAUW

www.favorit.it e-mail: favorit@favorit.it

Sustainable Forest Management

In today's environmentally conscious world, consumers want to know that the paper and wood products they buy come from sustainable managed forests that will remain healthy and able to meet the needs of future generations. International Paper answers this demand by having the sustainability of our forest management practices certified by independent third parties. We do this through the PEFC certification system, an international, independent, non-profit, non-governmental organisation. Two-thirds of all certified forests globally have been endorsed by PEFC, making it the world's largest resource of certified wood. The term "sustainable forest management" means the sustained economic and social development of resources without compromising the needs of future generations. Sustainable forestry practices take into account: the balance between growth and removals, cultural values, biodiversity, protective functions of forests, forest health and vitality, forest resources and global carbon cycles. The PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes) principle missions are:

- Promoting sustainable forest management through independent third-party certification
- Providing an assurance mechanism so purchasers of wood and paper products can be sure they are supporting sustainable forestry
- Strengthening the positive image of forestry and wood as a renewable raw material

"Chain of Custody" certificate (CoC) is a tracing system used throughout all steps of wood and pulp manufacturing and distribution. The CoC certificate provides confidence to customers that the company's claim of a certified product is truthful. It is valid for up to five years but surveillance audits are carried out annually.

CoC-certified companies are obliged to obtain a signed self-declaration from all suppliers of uncertified material that no wood is derived from these sources and must put in place safety checks such as external assessments. Certified



The term means the sustained economic and social development of resources without compromising the needs of future generations

tracking of the wood flow offers a number of business bonuses and benefits to the wood-processing industry and business-to-business suppliers, as well as customers, retailers and traders.

- Improving market access, as increasing numbers of customers, retailers and traders specify wood from certified sources only
- Demonstrating their commitment to sustainable development
- Creating a wood flow accounting system to improve business efficiency
- Improving the image of the wood-processing sector
- Promoting wood and competing more successfully with other materials

The product certification of International Paper is the customer's guarantee that the paper is made from pulp from certified forests. For example, International Paper's Rey, IP Pro, IP Preprint and JetSet Colour product ranges are made of PEFC certified fibres. Please check our website for the latest list of certified products.

In Europe the International Paper plants that use wood or pulp from PEFC-certified forests are: Saillat, France; Kwidzyn, Poland; Svetogorsk, Russia; Inverurie, Scotland. ■

Nuova Fiera di Roma

8-9 novembre 2007

proposte



Rendete unico il vostro prossimo evento.

BTC International.

La fiera b2b ricca di contatti, proposte, idee.
Per un business straordinario.

www.btc.it



Welcome to the Meeting Industry

Colore e comfort nel Flexible Office

Il flexible office, ovvero l'ufficio flessibile, è un concetto di spazio destinato al lavoro estremamente interessante e utile alle aziende: chi lavora prevalentemente fuori ufficio, come un manager o un commerciale, non avrà più la sua personale scrivania fissa, ma utilizzerà un ufficio appositamente predisposto con postazioni libere, su prenotazione, e con servizi di supporto (archivi mobili, salottini riunione, spazi raccolti e riservati).

Questo innovativo tema progettuale viene sviluppato da Progetto CMR, società di architettura, per gli uffici della Siemens a Milano. Progetto CMR propone due soluzioni ad hoc per le sedi di Bicocca, ora in fase di attuazione, e di via Vipiteno, realizzata nel 2006.

Parte della "popolazione" professionale di Siemens lavora prevalentemente fuori sede, non occupando quindi una postazione fissa in ufficio. Da questa constatazione, l'azienda, nel ripensare le sue sedi, ha deciso di trovare una soluzione spaziale

Nello scenario migratorio delle professionalità un'ambiente confortevole e piacevole connota il valore dell'ufficio

a cura di Progetto CMR





alternativa, più ecomica ma anche più vantaggiosa per i singoli utenti, incaricando Progetto CMR del suo sviluppo. Nell'ex capannone industriale degli uffici Siemens di via Vipiteno, l'area destinata al flexible office ricopre circa 500 mq, che vengono trasformati in uno spazio sorprendentemente ospitale ed accogliente.

Progetto CMR opera una chiara distribuzione dei blocchi funzionali attorno al cortile centrale: le aree destinate alle scrivanie 'su prenotazione' (chi entra in ufficio, si connette a un terminale che gli assegna una postazione libera per quel giorno); una zona di raccolta dei carrelli-archivio (ogni utente può depositare il proprio materiale di lavoro e trasportarlo al fianco della scrivania, ricomponendo la sua postazione ogni volta che "usa" l'ufficio); i salottini riservati con poltrone, per riunioni informali e la zona dei

servizi comuni (fax, fotocopiatrice) disposti lungo il percorso del corridoio e quindi di facile accesso.

Da un punto di vista funzionale, è stata studiata l'immediata reperibilità visiva della propria postazione, che può variare da un giorno all'altro, tramite un key-plan che rimanda alla numerazione delle scrivanie impressa a cifre giganti sui pannelli divisorii: esempio eccellente, quest'ultimo, di segnaletica interna, che crea al tempo stesso un motivo decorativo e personalizzato dell'ufficio.

In questo scenario migratorio delle professionalità ciò che connota fisicamente l'ufficio e acquista nuovo valore è un ambiente confortevole e piacevole: c'è maggiore attenzione alla scelta di materiali e colori, si pensa di più all'ergonomia e al comfort di chi lavora.

Lo dimostra la qualità delle finiture con pannelli realizzati appositamente con texture-filtro ad effetto stuoia, leggero diaframma che separa le postazioni dal corridoio, per favorire la concentrazione; materiali fonoassorbenti come moquette e controsoffitti in gesso forato, per garantire l'isolamento acustico necessario in un open space.

Ed infine, l'uso del colore come elemento di definizione dello spazio e dell'ambiente: pareti e boiserie di vetro verniciato color rosso acceso, alternato a cromie beige e arancio, per un effetto particolarmente caldo e luminoso dell'ambiente di lavoro. Che diventa davvero, qui più che altrove, a misura d'uomo.

Il flexible office di via Vipiteno compensa il nomadismo con molti servizi in più rispetto all'ufficio tradizionale approntando una serie di spazi differenziati di supporto al lavoro: salottini privati per piccole riunioni, spazi chiusi e dedicati in modo esclusivo, un'area club esclusivamente riservata ai flexible workers, che infonda spirito di identità e appartenenza, sostituendo la funzione rassicurante della scrivania personale. ■



*Colour
and comfort
in the
Flexible Office*

A comfortable, attractive environment connotes the offices value in this migratory scenario of professional quality

By Progetto CMR

The flexible office is an extremely interesting concept of workspace that can be useful to businesses. People working mainly away from the office, such as managers or agents, will no longer have a personal permanent desk. They will, instead, use a specially pre-disposed office that provides free workstations and back up services (mobile archives, small meeting rooms, silent private spaces): meetings are by reservation. This innovative design theme was developed by Progetto CMR, an architectural firm, for the Siemens offices in Milan, Italy. Progetto CMR has proposed two ad hoc solutions for the Bicocca offices- one in Via Vipiteno (realised in 2006) and the other at present being implemented.

Part of the Siemens professional "population" does most of its work away from the office, and therefore does not occupy a permanent workstation in the office. Based on this fact, the company decided to find an alternative spatial solution. The result had to be more economical but also more advantageous for the individual users, at its branch offices.

The space of the former industrial hangar of the Milanese Siemens offices in Via Vitipeno was chosen. The flexible office area covers about 500 square metres. These have been transformed into a surprisingly hospitable and comfortable area.

A clear-cut distribution of the functional blocks around the central courtyard was made. These areas are destined to "by reservation only" desks. Whoever enters the office uses a terminal, which assigns the person to a workstation that is free that day. A storage area for the file-trolleys (users can deposit their own work materials and transport them to the side of the desk; the workstation can be reassembled each time the office is used). There are small private rooms for informal meetings, and common services (fax, photocopier). The last-mentioned are set up along the corridors, and are therefore easily accessible. The immediate visual availability (which may vary from one day to the next) of the individual workstation has been studied from a functional point of view. This was based on a key plan that refers to the numbering of the desks that is stamped in huge figures on the dividing panels. This is an excellent example of internal signs, and one, which creates a motif for the

office that, is both decorative and personalised. A comfortable, attractive environment is what physically connotes the offices and acquires new value in this migratory scenario of professional quality. Considerable attention has been paid to the choice of colours and materials; more thought has been given to the ergonomics and to the comfort of the people who will be working there.

This is demonstrated by the quality of the decorative materials. Panels have been specially realised with filter-texture that gives the effect of reed matting. A light screen separates the workstations from the corridor in order to favour concentration. There are soundproofing materials, such as wall-to-wall carpeting and suspended ceilings made of perforated plaster, which guarantee the necessary acoustic insulation in an open space.

Lastly, the use of colours became an element for defining the space and the environment: walls and boiserie made of bright-red painted glass alternate with beige and orange tones, for a particularly warm and luminous effect for the work environment. Here more than anywhere else, this has become an environment built on a human scale.

The flexible office in Via Vipiteno compensates for nomadism with many "additional" services compared to the traditional office. A series of differentiated work-support spaces, such as private reception rooms geared to small meetings, which are exclusively dedicated closed spaces has been created. There is a "club area" that is reserved for "flexible" workers and instils a spirit of identify and belonging while replacing the reassuring function of a personal desk. ■





Garantire il benessere, il comfort e la salute

Nell'ambiente di lavoro l'ergonomia è soggetta ad alcune norme obbligatorie. Sono molti anche i consigli dettati dalle ricerche fisiche e mediche in continua evoluzione. Tali consigli non sono soggetti a disposizioni legislative ma permettono, se adottati volontariamente, una maggiore qualità della vita lavorativa e personale. Esistono molte organizzazioni che si occupano a livello internazionale di sicurezza sul lavoro, di salute e di ergonomia; molti istituti ne certificano l'osservanza nell'ambiente lavorativo. Con essi 3M collabora da molti anni per adeguare, aggiornare e migliorare la gamma dei propri prodotti, specialmente quelli dedicati per il lavoro al videoterminale: schermi per computer, lampade, supporti per monitor, leggii, poggiapiedi, poggiapolsi.

Istituto Nazionale Assicurazioni Infortuni sul Lavoro (INAIL)

L'INAIL, Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro, è una assicurazione obbligatoria per tutti i datori di lavoro che assumono lavoratori dipendenti o parasubordinati nelle attività che la legge indica come rischiose. Essa tutela il lavoratore contro i danni derivanti da infortuni e malattie professionali causati dalla attività lavorativa. L'assicurazione esonera il datore di lavoro dalla responsabilità civile conseguente ai danni subiti dai propri dipendenti. La tutela nei confronti dei lavoratori comprende gli interventi di prevenzione nei luoghi di lavoro, le prestazioni sanitarie ed economiche, le cure di riabilitazione ed il reinserimento nella vita sociale e lavorativa per coloro che hanno subito danni fisici da infortuni o malattie professionali. (<http://www.inail.it>)

Il marchio GS

Il marchio GS trova origine nella legge tedesca per la sicurezza delle apparecchiature ma la traduzione letterale di "GS" non è sicurezza tedesca, ma piuttosto "sicurezza verificata". Il marchio GS è volontario, accompagna il prodotto per evidenziare che un ente imparziale ne ha verificato gli aspetti di sicurezza e che viene anche controllato annualmente il processo produttivo.

Il marchio CE

Contrariamente al marchio GS, la marcatura CE è una auto-dichiarazione del produttore e non prova la conformità del prodotto a tutte le direttive applicabili.

Per la maggior parte dei prodotti venduti in Europa, la marcatura CE e la dichiarazione di conformità sono obbligatorie. (<http://www.newapproach.org>)

Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione (ISO)

L'Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione (ISO) è una federazione mondiale costituita da enti di normazione nazionali di 155 paesi.

È un'organizzazione non governativa fondata per promuovere lo sviluppo della standardizzazione e le attività relative in tutto il mondo per facilitare lo scambio internazionale di beni e servizi. Sviluppa cooperazioni nelle sfera di attività intellettuali, scientifiche, tecnologiche ed economiche.

Il lavoro dell'ISO si concretizza in accordi internazionali che vengono poi pubblicati come Standard Internazionali e recepite dalle singole nazioni. (<http://www.iso.org>)

TÜV Rheinland

TÜV Rheinland è, dal 1872, una delle più importanti società specializzate nell'omologazione di prodotti secondo gli standard internazionali per la sicurezza. La sua attività è la certificazione imparziale di prodotti innovativi o ad alto tasso di tecnologia ma nel rispetto delle norme di sicurezza sia per l'uomo che per l'ambiente, anche nella produzione. Il certificato TÜV Rheinland Type Approved dimostra che il prodotto è conforme agli standard di sicurezza ed i requisiti di ergonomia richiesti dalle norme

Esistono molte organizzazioni che si occupano a livello internazionale di sicurezza sul lavoro, di salute e di ergonomia



internazionali
TÜV Rheinland verifica il design ergonomico dei prodotti e se conformi alle norme parzialmente contenute nella ISO 9241, i prodotti ricevono la certificazione. HYPERLINK "<http://www.tuv.com>" www.tuv.com

American Optometric Association

L'Associazione Americana Optometristi rappresenta più di 35.000 medici americani specialisti del settore in più di 6.500 comunità cittadine. L'associazione si occupa di migliorare la qualità dei servizi oftalmologici e la cura dei problemi visivi.
(<http://www.aoa.org>)

American Physical Therapy Association

L'Associazione Americana Fisioterapisti è una organizzazione di professionisti che rappresenta più di 60.000 persone che si dedicano alla pratica, alla ricerca e alla diffusione della fisioterapia.
L'associazione approva i prodotti che rispondono ai generali principi di ergonomia.

Lampade da tavolo TL 1000 e QS 1000

Il catalogo 3M Ergonomics include le lampade da tavolo TL 1000 e QS 1000, studiate per garantire il benessere, il comfort e la salute di coloro che lavorano al computer in casa o in ufficio. La caratteristica di queste lampade è lo speciale filtro polarizzante brevettato da 3M, che riduce i riflessi della luce del 50-80% sia sul materiale cartaceo che sulle superfici di lavoro.

Oltre al filtro polarizzante, TL 1000 e QS 1000 sono dotate di ulteriori caratteristiche studiate per il comfort e per risparmio energetico: le lampadine sono a basso consumo e l'accensione graduale ne aumenta la vita media; lo stabilizzatore elettrico elimina il tremolio della luce; il corpo è orientabile e basculante in tutte le direzioni.

TL 1000 è disponibile nei colori argento e grigio scuro; QS 1000 nei colori blu, rosa e verde. ■

www.3mpromoufficio.it



In the work environment, ergonomics is subject to several obligatory regulations. There is also much advice dictated by physical and medical research, which are areas in continual evolution. Such advice is not subject to legislative provisions. However, if adopted on a voluntary

3M

basis, improved quality in work-related and personal living issues is possible. At an international level, numerous organisations exist that deal

with work safety, health and ergonomics at the work place: many of these institutions certify the level of observance of these conditions in the work environment. 3M has been collaborating with such organisations for many years to adapt, up-date and improve the range of its products, particularly those involving work carried out at visual display units: e.g. computer screens, lamps, monitor supports, reading-stands, foot stools, wrist supports, etc.

Italian National Institute for Work-Related Accidents (INAIL)

INAIL (Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni) is obligatory insurance, taken out by all employers who hire workers or free-lance workers who operate in businesses that have been indicated by the law as being hazardous. INAIL protects workers against the consequences of work-related accidents and diseases caused by work activities. The insurance it provides exonerates employers from any civil responsibility consequent on the damages suffered by employees. 'Guardianship' of the workers includes prevention interventions in the work place. It also

includes health and economic benefits, rehabilitation, and reinstatement both socially and work-wise into the company for those who have suffered physical injury from accidents or professional diseases. (<http://www.inail.it>)

The GS trademark

The GS trademark originated in German law with regard to equipment safety, but the literal translation of "GS" is not German Safety but rather "guaranteed safety". The GS trademark is voluntary. It accompanies the product in order to point out that an impartial authority has verified its safety aspects. Moreover, the production process is also controlled annually.

The CE trademark

The New Approach and European standardisation have contributed significantly to the development of the Single Market. The success of the European standardisation system, in removing technical barriers to trade, has played a vital role in ensuring the free movement of goods between Member States

International Organization for Standardization

ISO is a network of the national standards institutes of 155 countries, on the basis of one member per country, with a Central Secretariat in Geneva, Switzerland, that coordinates the system. ISO is a non-governmental organization: its members are not, as is the case in the United Nations system, delegations of national governments. Nevertheless, ISO occupies a special position between the public and private sectors. This is because, on the one hand, many of its member institutes are part of the governmental structure of their countries, or are mandated by their government. On the other hand, other members have their roots uniquely in the private sector, having been set up by national partnerships of industry associations.

TÜV Rheinland

The TÜV Rheinland Group's mission and guiding principle is to achieve sustained development of safety and quality in order to meet the challenges arising from the interaction between man, technology and the environment. The Group Policy on Values and Accountability is designed to safeguard the role of the TÜV Rheinland Group as a leading provider of quality – based on principles and policies that are applied worldwide in equal measure along with suitable benchmarks with regard to neutrality, conscientiousness and objectivity.

American Optometric Association

The American Optometric Association is the premier authority in the optometric profession. With more than 35,000 members in 6,500 U.S. communities, the AOA leads the way in its mission of improving the quality and availability of eye and vision care everywhere.

American Physical Therapy Association

The American Physical Therapy Association (APTA) is a national professional organization representing more than 66,000 members. The mission of APTA, the principal membership organization representing and promoting the profession of physical therapy, is to further the profession's role in the prevention, diagnosis, and treatment of movement dysfunctions and the enhancement of the physical

Guarantee wellness, comfort and health

health and functional abilities of members of the public

Table lamps

The 3M Ergonomics catalogue includes the TL 1000 and QS 1000 table lamps, the design of which aims to guarantee the well-being, comfort and health of people who work at the computer, both at home and in the office. These particular lamps are characterised by a special polarising filter, patented by 3M, which reduces light reflections by 50-80%, both on paper materials and on worktops. In addition to the polarising filter, the TL 1000 and QS 1000 lamps have other characteristics designed to provide comfort and to save energy. The light bulbs they use consume little energy, and the gradual type of switching-on increases their average life. The electrical stabiliser eliminates flickering; the body can be oriented, and is pivoted horizontally, in all directions. The TL 1000 lamp is available in silver and dark grey; the QS 1000 comes in blue, pink and green. ■

At an international level, numerous organisations exist that deal with work safety, health and ergonomics at the work place



Prima le persone

Nel nostro Paese, sei italiani su dieci sono insoddisfatti delle condizioni e dell'ambiente in cui lavorano. Questo è quanto emerge da uno studio sul benessere e sul grado di coinvolgimento dei dipendenti in ufficio, realizzato da Accor Services in collaborazione con l'Istituto di Studi Ipsos. Ma ci sono delle realtà in controtendenza. Dove il benessere è sempre stato al centro degli interessi dell'azienda e la produttività continua a crescere da anni.

È l'esempio di Prima, un'azienda con 24 addetti, specializzata in sistemi ed attrezzature per il "dopo stampa", con prodotti di rilegatura dedicati all'utilizzo in ufficio o in ambito professionale. Qui un sondaggio interno anonimo ha fatto emergere che il 70 per cento dei dipendenti traggono soddisfazione dal proprio lavoro ed il 78 per cento di questi si sente libero di fare ciò che sente. Il 100 per cento dichiara di avere un buon rapporto con il datore di lavoro. E l'assenteismo non c'è mai stato.

Per capire qual è il segreto di questa azienda abbiamo incontrato Francesco Reborà, amministratore delegato della società.

• *Da quando esiste Prima?*

«Con quest'anno sono 45 anni di attività, che abbiamo festeggiato con un libro nel quale sono raccolti ricordi e riflessioni di tutti coloro che lavorano qui. Inoltre, è stata un'occasione per celebrare anche l'85esimo compleanno della nostra fondatrice Flora Terracciano, che ancora oggi è una figura attiva dell'azienda.

Da lei, in 30 anni di lavoro assieme ho imparato molte cose. Una in particolare mi sembra fondamentale, e costituisce il primo dei nostri valori. L'importanza di ogni individuo. Per lei l'azienda è prima di tutto una comunità di persone. Nei cui confronti l'imprenditore ha la più

ampia responsabilità. Deve comprenderle, motivarle, istruirle e sostenerle. Può pretendere serietà ed impegno, ma deve conquistare la loro fiducia. Non a caso il nostro libro comincia con la frase: "Prima, le persone".

• *È più complesso gestire un'azienda mettendo l'individuo al centro dell'attenzione?*

«Chi è al vertice non deve imporsi sugli altri. Non ha senso. È importante che tutti si possano esprimere nel modo più naturale possibile. Credo molto in un principio del taoismo che dice "il governante meno agisce, meglio fa". Si chiama WU-WEI, l'agire non agendo. Si tratta di far accadere le cose,



senza forzarle. Nella nostra azienda funziona e siamo puntuali nelle attività. E io mi ritengo fortunato ad aver sempre avuto a che fare con persone molto responsabili con cui lavoriamo bene da parecchi anni. In effetti molti si stupiscono quando apprendono che abbiamo dei collaboratori che sono in Prima da decenni. Tra questi, c'è Stefania Binaghi, responsabile dell'area Amministrativa. È qui da 25 anni e tutti i giorni fa 70 chilometri per venire in ufficio e poi per tornare a casa. Non si fa una fatica del genere se non si sta molto bene sul posto di lavoro».

• *Quali sono gli strumenti che intendete utilizzare per continuare a migliorare la qualità del lavoro dei vostri dipendenti?*

«Da qualche mese facciamo yoga una volta a settimana. Per chi preferisce, c'è anche lo shiatsu. È un momento condiviso con grande piacere dove non esistono più gerarchie e siamo uniti dallo stesso interesse.

Quando racconto che pratichiamo lo yoga, non mi crede nessuno. Eppure questo per noi significa dare qualità alla vita sul posto di lavoro. Abbiamo cominciato per conoscere una nuova disciplina. Poi effettivamente ci è risultato utile per innovare il nostro sistema. Anche l'organizzazione generale del lavoro ne ha tratto beneficio. Siamo così convinti di questa scelta che addirittura ne abbiamo parlato sulle pagine di "inAntePrima", la nostra newsletter destinata ai clienti».

• *Questi benefici si riflettono soltanto sulla qualità dell'ambiente di lavoro o hanno anche un risultato sulle attività commerciali?*

«Io penso che esista un'effettiva correlazione tra questi due aspetti. Ed è un dato che vorrei misurare. Per questo il prossimo obiettivo che ci siamo proposti è quello di collegare queste variabili di qualità con dati più strettamente commerciali. In sostanza si tratta di mettere in relazione la felicità con un valore economico, che la rifletta. In questo modo potremmo scoprire come, alla fine dei conti, avere persone più serene e motivate sul posto di lavoro possa essere un fattore veramente rilevante anche per lo sviluppo dell'azienda».

*Il 70 per cento
dei dipendenti
traggono
soddisfazione
dal proprio lavoro*

Manuela Lehnus



According to a recent study, six out of ten Italians are unhappy with their working conditions and work environment. The study, which investigated the well being and degree of involvement of office employees, was carried out by Accor Services in collaboration with the Ipsos Institute of Studies (Italy).

However, counter-tendency realities exist. For years, those companies, which have always considered employee well being as the centre of their interest, have seen their productivity grow.

One example is Prima, a firm with 24 employees. The company is specialised in systems and equipment for "after printing". It manufactures products for office use or for professional milieus. An anonymous internal survey revealed that 70% of the employees are satisfied with their jobs and that 78% of those feel free to do things in their own

way. One hundred percent declared that they have a good relationship with their boss. And, there has never been any absenteeism.

We wanted to discover what the secret was, and so we interviewed Francesco Rebori, C.E.O. of the company.

• How long has Prima existed?

"Including this year, we have been in business for 45 years. We celebrated by creating a book containing recollections and reflections contributed by anyone who has been working here. It was also an occasion for celebrating the 85th birthday of our founder, Flora Terracciano, who is still very active in the firm. In the thirty years I have been here, I have learned so many things from her. One of the most fundamental has been, and is one of our most important values: the importance of the individual. In her opinion, the company is above all a community for whom the entrepreneur has complete responsibility. Each member must be understood, motivated, instructed, and nourished. The boss can ask for seriousness of purpose and commitment from one's employees, but he/she must first win their trust. Not coincidentally, our book begins with the words: "The People First"."

• Is it more complicated to manage a company where the individual is the centre of attention?

"Whoever is at the top must not impose himself or herself on the others. That would be senseless. It is important that everyone be able to express oneself as naturally as possible. I deeply believe in a principle of Taoism that says, "The less the boss does the better it is." Acting by not acting is called WU-WEI. It means letting things happen without forcing them. It works well in our company, and we are on schedule as regards our activities. I consider myself lucky having always had to deal with very responsible people with whom we have been working for many years. Indeed, people are amazed to learn that some of our employees have been working at Prima for decades. One of these is Stefania Binaghi, who is in charge of Accounting. She has been here



The people first

for 25 years, and travels 70 km every day to the office and then back home. People do not go to all that trouble if they are dissatisfied with their jobs"

• What means do you intend using to continue to improve the quality of your employees' jobs?

"We have been doing yoga once a week for the past several months. There is also shiatsu for those who prefer it. These are very pleasant shared moments. During our time together, hierarchies cease to exist, and we are united by a common interest.

When I say that we practice yoga together, no one believes me. Yet, this very act is a means of giving quality to life on the job. We began with the aim of learning a new discipline, but we then found it useful for the innovation of our system. Even the general organisation of our work has benefited from it.

We are so convinced by this choice that we have even talked about it in the pages of "inAntePrima", the newsletter that we send out to our customers."

• Do these benefits reflect only on the quality of the work environment, or do they also have an effect on your commercial activities?

"I believe that a real correlation exists between these two aspects, and this is something that I would like to measure. For this reason, our next objective will be to link up these quality variables with data that are more strictly commercial. In substance, we will be putting an economic value on happiness at the work place and looking at its commercial value. In this way, all things considered, we will be able to discover how our employees can be even more serene and motivated. This could be a truly relevant factor even as regards the company's development." ■

An anonymous internal survey revealed that 70% of the employees are satisfied with their jobs

Manuela Lehmus

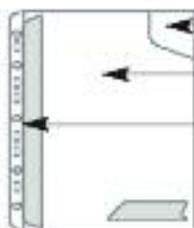
UN'ALTRA FORZA DI LEITZ:
LA BUSTA MULTIFUNZIONE PER L'UFFICIO-FUORI UFFICIO



CombiFile



www.leitz.com



- Angolo superiore di chiusura
- Elegante design satinato
- Banda perforata a scomparsa per consentire l'archiviazione all'interno di raccoglitori o per l'uso come una normale cartellina.

La precisa e puntuale organizzazione dei documenti diventa una realtà possibile anche al di fuori dei tradizionali confini dell'ufficio. Le nuove buste CombiFile rappresentano la soluzione ideale per la raccolta e la gestione delle informazioni.

*I consumatori
rispondono
con interesse alle
comunicazioni
altamente
personalizzate*

Nulla sarà più come prima nell'industria della stampa

I cambiamenti sono stati rivoluzionari. L'industria di stampa non è più costituita soltanto da stampatori, inchiostri e carta. Ci sono anche le idee. Le nuove idee rendono i clienti più competitivi. Più efficienti. Più redditizi. Da oggi, le vecchie strade appartengono alla storia.

I Trend del settore

La crescita esponenziale delle informazioni digitali porta le aziende ad affrontare la sfida nella gestione della maggiore complessità e del costo della stampa delle informazioni stesse, che devono essere integrate nei flussi di lavoro per ottimizzare i costi e migliorare la produttività globale.

Le informazioni devono essere inoltre fatte pervenire correttamente, puntualmente e con costi controllabili.

Le necessità di personalizzazione, di utilizzo del colore, di conformità normativa - divenute indispensabili in qualsiasi comunicazione aziendale - possono determinare un aumento vertiginoso del costo per copia stampata. Le

aziende e i centri di servizio di stampa digitale stanno pertanto cercando di raggiungere una differenziazione competitiva attraverso output personalizzati mantenendo, nel contempo, il controllo dei costi.

I consumatori rispondono con interesse alle comunicazioni altamente personalizzate. I clienti inoltre chiedono che i lavori di stampa vengano eseguiti in modo più rapido e ad un costo inferiore.

La Creazione di InfoPrint Solutions Company

Per affrontare la crescita e la complessità e soddisfare pienamente le esigenze di stampa delle aziende, IBM e Ricoh annunciano

InfoPrint Solutions

Company, una joint

venture basata sulla divisione Printing Systems di IBM. La nuova azienda rappresenta la trasformazione del rapporto di grande successo e di lunga data tra IBM e Ricoh.

InfoPrint Solutions Company si fonda sull'esperienza di oltre 40 anni di IBM nella stampa aziendale e sulla leadership di Ricoh nelle soluzioni per ufficio. La società sfrutterà i vantaggi che IBM e Ricoh detengono nello sviluppo, nella produzione, nel marketing e nelle capacità di assistenza ai clienti per formare una nuova impresa globale, su scala più vasta, orientata alla crescita, che sarà concentrata strategicamente sul mercato dell'output.

Affrontare le esigenze delle aziende

InfoPrint Solutions Company utilizzerà una vasta gamma di tecnologie innovative per offrire "valore" ai clienti e aiutarli a vincere le sfide di business più impegnative. InfoPrint Solutions Company offrirà ai clienti soluzioni di stampa di massima qualità in grado di ottimizzare la pro-

duzzività con un flusso di lavoro efficiente, assicurando nel contempo un costo di esercizio inferiore e un maggior ritorno dell'investimento. Partendo dalla sua offerta attuale, la società fornirà una gamma di soluzioni di output tra le più ampie del settore per gli uffici interconnessi in rete, il magazzino, la distribuzione, i centri stampa aziendali e outsourcers. ■



www.infoprintsolutionscompany.com



It is no longer business as in the printing industry

The changes have been dramatic. The printing industry is not just about printers and toner and paper anymore. It's about ideas. New thinking that makes customers more competitive. More efficient. More profitable. As of today, the old ways are history.

Industry Trends

With the amount of digital information growing exponentially, businesses face a challenge in managing the increasing complexity and cost of printed digital information output, which must be integrated into current workflows to optimize costs and to improve overall productivity. Information needs to be delivered to the right place, at the right time, in the right format and at the right speed, with controllable costs.

Personalization, color, regulation compliance and distributed user sites are key market drivers that have the potential for raising the cost per printed piece. Commercial printers and internal and external 'clients' are looking to attain competitive differentiation through



personalized output and customer relationship management methods that are designed to drive business growth while keeping a check on costs.

Because consumers respond well to heavily tailored communications, customer-oriented output is expected to be personalized and colorful. Meanwhile, customers demand that print jobs are performed more quickly and at a lower total cost of ownership (TCO).

Creation of InfoPrint Solutions Company

To address the growth, complexity and design output needs of businesses, IBM and Ricoh are announcing a joint venture - InfoPrint Solutions Company, consisting of IBM's Printing Systems Division. InfoPrint Solutions Company will be a transformation of a very successful long-term relationship between IBM and Ricoh in output solutions. InfoPrint Solutions Company will build on the combination of IBM's 40+ years of enterprise-class printing experience and Ricoh's office solutions leadership. The company will bring together the advantages IBM and Ricoh have in development, manufacturing, marketing and client-care capabilities to form a new, larger-scale, growth-oriented global enterprise that is strategically focused on the output market.

Addressing Business Needs

InfoPrint Solutions Company will leverage a full range of industry-leading technologies to deliver value to customers and help them address their toughest business challenges. InfoPrint Solutions Company will offer customers the highest-quality output solutions which optimize productivity by providing efficient workflow and, at the same time, delivering low cost of ownership and high return on investment. Building on its current offering, the company will deliver one of the industry's broadest lines of IT output solutions for the networked office, warehouse and distribution, and production environments. ■

Because consumers respond well to heavily tailored communications, customer-oriented output is expected to be personalized and colorful.



A.D. Moreno Tartaglino

L'importanza dell'ICT

Verso gli inizi dell'ultimo decennio del secolo scorso le economie e il "modus vivendi" degli abitanti di tutto il pianeta iniziarono ad intraprendere un'inarrestabile trasformazione sotto l'effetto di due grandi cambiamenti. In primo luogo la globalizzazione, ovvero un'interdipendenza crescente fra le economie del mondo e l'emergere di una "economia globale"; in secondo luogo la rivoluzione culturale conseguente alla comparsa di Internet, dei nuovi media e delle più innovative tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT, Information & Communications Technology).

L'ICT - Information & Communications Technology (Tecnologie per l'informazione e la comunicazione) raggruppa i comparti dell'IT (Information Technology, la Scienza del computer), delle TLC (telecomunicazioni fisse e mobili) e dei "new media" digitali, ed il suo mercato a livello mondiale raggiungerà, per l'anno 2007, il valore di oltre 2.100 miliardi di Euro.

Anche i leader politici dell'Unione Europea hanno da tempo compreso quanto sia necessario modernizzare radicalmente l'economia dei paesi mem-

bri per mantenersi competitivi nei confronti degli altri grandi protagonisti mondiali ed hanno deciso di promulgare un piano d'azione volto a promuovere servizi, applicazioni e contenuti sicuri basati su un'infrastruttura "a banda larga", al fine di dotare l'Europa di servizi pubblici on line moderni, di un'amministrazione elettronica (e-Government), di servizi d'apprendimento elettronico (e-Learning) e di servizi di tele-salute (e-Health).

E-economy, è l'economia basata sull'utilizzo pervasivo di Internet in tutte le attività sociali e di business, la digitalizzazione dell'intero sistema produttivo e la penetrazione dell'ICT all'interno di ogni area della nostra vita.

I nuovi paradigmi che connotano il terzo millennio (globalizzazione, condivisione, valori intangibili, vivere digitale, ecc.), individuano una prassi univoca e comune, "vivere" la consapevolezza culturale della rivoluzione attuata nell'era della comunicazione. Per sir Karl Raimund Popper, uno dei maggiori filosofi della scienza del novecento, questa nuova rivoluzione della comunicazione porta anche ad una profonda rivoluzione culturale, siamo tutti chiamati quali costruttori impegnati nell'edificazione di un'imponente cattedrale ove

ognuno aggiunge qualcosa e porta il suo contributo personale in un progetto comune. Secondo il sociologo canadese Marshall McLuhan (il quale definisce anche perfettamente il termine medium, con il significato di qualsiasi cosa permetta, migliori e trasformi la messa in comunicazione tra uomini), l'effetto più importante dei nuovi media è quello di generare modificazioni antropologiche nel lungo periodo.

Nell'impresa postfordista l'inserimento della comunicazione nel processo produttivo, ne aumenta il valore intrinseco. Nei contesti economici che hanno preceduto l'era della comunicazione, la conoscenza e il sapere hanno ricoperto un ruolo rilevante, ma i fattori critici di successo erano costituiti da risorse materiali come la terra, il capitale e la tecnologia, detenuti da proprietari terrieri, imprese e da istituti di credito, che rappresentavano i detentori delle fonti di ricchezza.

Con il progressivo affermarsi della terziarizzazione, le risorse intangibili quali conoscenze, competenze e cultura sono divenuti di fondamentale importanza per la crescita dell'impresa, assumendo così il ruolo di fattori critici di successo per la sua sopravvivenza, esplicandosi altresì nel cosiddetto "principio di condivisione". Tale principio porta alla trasformazione di tutti i protagonisti del processo produttivo in partner attivi e tutti orientati verso lo scopo comune: l'ottimizzazione del servizio offerto, la riduzione dei costi ed una partecipazione al rischio, proporzionalmente al grado del singolo coinvolgimento. Questo risultato potrà essere raggiunto solo se verrà attuata una cooperazione attiva, lungo tutto l'iter del processo produttivo, che dovrà coinvolgere tutti gli "attori" della filiera: fornitori, terzisti, consulenti, trasportatori, intermediari, fino agli stessi clienti. Risorse, rischi ed utile saranno quindi condivisi garantendo soddisfazione e redditività per tutti. Il punto di partenza per raggiungere nuovi obiettivi è la condivisione delle informazioni, che nasce con l'introduzione delle reti interne aziendali e si estende in maniera globale con il Web, consentendo all'azienda di garantire la competitività d'impresa, di monitorare, prevedere e controllare i "trend" di vendita, le evoluzioni dei consumi e le tendenze di mercato, implementando l'organizzazione aziendale al fine di produrre solamente ciò che poi si riuscirà a vendere. L'idea vincente è quella di utilizzare un unico "data base" contenente tutti i dati che l'impresa ha,

È però necessario superare il disorientamento degli imprenditori

Franco Grossi



sia sul versante delle forniture (SCM, Supply Chain Management, organizzazione delle forniture) e sia sul versante commerciale, fino ad arrivare alla gestione produttiva del contatto con il cliente (CRM, Customer Relationship Management, organizzazione dei rapporti con i clienti). È però necessario superare il disorientamento degli imprenditori, generato dall'utilizzo condiviso di informazioni e risorse, implementando un modello basato sull'azienda estesa (insieme di imprese orientate verso un unico obiettivo), che sia in grado di integrare le singole specifiche competenze per il perseguimento di una strategia unitaria. D'altronde, solamente una completa "visibilità" di tutti i dati garantisce di poter usufruire in tempo reale delle informazioni necessarie alla gestione dell'intero processo produttivo con modelli di simulazione digitali, disponendo altresì della completezza della "catena del valore".

Cos'è la catena del valore ?

Un prodotto, nel suo ciclo di sviluppo che parte dall'idea alla sua realizzazione fisica e commerciale, attraversa una complessa sequenza di fasi che, nel loro complesso, compongono il valore del prodotto stesso. Ciascuna fase "inserisce" nel prodotto il valore conseguente alla sua attuazione. Un prodotto immaginato con una catena del valore incompleta non dispone cioè di tutto il valore di cui dovrebbe disporre.

Gestendo e valorizzando in una vera e propria struttura organizzativa di tipo neuronale, proprio con l'ausilio dell'ICT, il modo in cui l'azienda condivide le informazioni con i suoi partner, fornitori e clienti (aumento delle interrelazioni), viene a crearsi una funzione chiave per la sua efficienza operativa e per il suo vantaggio competitivo. ■

Grossi F., La mobilità della conoscenza, GTC editrice, Udine, 2006.

EITO - European Information Technology Observatory 2006, ISSN 0947-4862.

Grossi F., L'imprenditore artigiano nella società digitale - Dal modello socioeconomico post-industriale all'artigianato del "villaggio globale" - Compendio, CNA Cultura, Udine, 2006.

The importance of ICT

In the early 1990s, the economies and "modus vivendi" of the inhabitants of the entire planet began to undergo an inexorable transformation, under the effects of two important changes. The first of these was globalisation or, rather, a growing interdependence between the world's economies and the emerging of a "global economy". The second was the Cultural Revolution consequent on the appearance of Internet, the new media, and the availability of more innovative information [i.e. computer-related] and communications technologies (ICT=Information and Communications Technology).

In 2007, ICT - Information & Communications Technology - brought together the divisions of IT (Information Technology, Computer Science), TLC (telecommunications), and the so-called new digital media. Its world-level market will attain a value of more than 2,100 billion Euro. For some time now, the political leaders of the European

However, it is necessary to overcome the lack of orientation on the part of entrepreneurs

Franco Grossi





wledge, competence and culture, became of fundamental importance for the growth of firms. They thus assumed the role of critical success factors for their survival, likewise expounding the so-called “sharing principle”³. This principle leads to a transformation of all the protagonists of the production process into active partners, all oriented towards common goals: optimisation of the service offered, a reduction in costs, and participation in the risk proportionally with the extent of the individual involvement. This result can be achieved only if active co-operation is implemented throughout the procedure of the production process. This will have to involve all the “actors” in the industrial product line: suppliers, service contractors, consultants, transporters, intermediaries, all the way to the customers themselves. Resources,

Union have understood how important a radical modernisation is for the economies of its Member States, in order for them to keep themselves competitive with the other big protagonists in the world. They have decided to propagate a plan of action aimed at promoting protected services, applications, and contents based on a wide-band infrastructure. These will furnish Europe with modern on-line public services, an electronic administration (e-Government), electronic learning services (e-Learning), and telephonic health services (e-Health).

The e-economy is one based on the pervasive use of Internet in all social and business activities, the digitalisation of the entire production system, and the penetration of ICT within every area of our lives.

The new paradigms that connote the Third Millennium (globalisation, sharing, intangible values, digital living, etc.) identify an unequivocal and common procedure: “experiencing” a cultural awareness of the revolution implemented in the communications age. For Sir Karl Raimund Popper, one of the most famous 20th-century philosophers of Science, this new communications revolution will also lead to a profound Cultural Revolution. According to Popper, we are all called on to be builders involved in the construction of an imposing cathedral. Each person adds something to it, thus making a personal contribution to a common project. According to the Canadian sociologist Marshall McLuhan (who has given a perfect definition of the term medium: “anything that permits, improves and transforms communications between people”), the most important effect of the new media is that, in the long run, it generates anthropological modifications.

In the post-Ford type of firm, the insertion of communications into the production process increases its intrinsic value. Within the economic contexts that preceded the communications age, knowledge and learning covered an important role, but the critical success factors consisted of material resources such as land, capital and technology held by landowners, businesses and credit institutes. These last ones represented the possessors of sources of wealth. With the progressive success of outsourcing [expansion of the service industry], intangible resources, such as kno-

risks, and profits will therefore be shared, guaranteeing satisfaction and profitability for all. The starting point to attain new objectives is the sharing of information. This originates with the introduction of internal company networks and is extended in a global manner with the Web. It enables companies to guarantee business competitiveness, to monitor, predict and control sales trends, the evolution in consumption, and market trends, implementing the organisation of companies in order to produce only what they will succeed in selling. The winning idea is to utilise a single data base that contains all the information that the firm in question possesses both on supplies (SCM, Supply Chain Management, organisation of supplies) and commercially, down to the production management of customer contacts (CRM, Customer Relationship Management, organisation of customer relations). However, it is necessary to overcome the lack of orientation on the part of entrepreneurs that is generated by the shared use of information and resources. This can be done by implementing a model based on the extended company (a group of businesses oriented at a single objective) that is capable of integrating individual specific types of competence for pursuing a common strategy. On the other hand, only complete “visibility” of all the data can guarantee an exploitation in real time of the information necessary for management of the entire production process with models of digital simulation, having likewise available the completeness of the “value chain”.

What is the “value chain”?

In its development cycle, a product – which ranges from the idea to its physical and commercial realisation – passes through a complex sequence of phases that, overall, constitute the value of the product itself. Each phase “inserts” into the product the value consequent on its implementation. A product conceived with an incomplete value chain does not have available the entire value that it ought to have at its disposal. By managing and exploiting, with the aid of ICT, a neuronal-type genuine organisational structure, the way in which a company shares its information with its partners, suppliers and customers (thus increasing inter-relations) creates a key function for its operative efficiency and its competitive advantage. ■

Office **1** Superstore

Tutto per l'Ufficio Sotto **1** tetto

IL PIÙ GRANDE GRUPPO

nelle **FORNITURE** per **UFFICIO**

con **PIU'** di **600 PUNTI VENDITA** nel **MONDO**



**OLTRE 10.000
ARTICOLI
PER L'UFFICIO.**

Direttamente nel vostro ufficio il catalogo con tutte le nostre offerte



**MIGLIOR
PREZZO
GARANTITO***
O SI RIMBORSA LA DIFFERENZA.

*Sui prodotti con il bollo Miglior Prezzo Garantito, solo con documentazione adeguata.



**RESTITUZIONE?
NESSUN
PROBLEMA!**

Se insoddisfatti di un qualsiasi prodotto*, ve lo sostituiamo.
*Se in imballo originale, entro 8 giorni dall'acquisto.



**CONSEGNA
GRATUITA***

*Per ordini superiori a € 70,00 I.E.
Ad esclusione di zone difficilmente raggiungibili come isole e centri storici per le quali vi invitiamo a contattare il Superstore più vicino a Voi.

www.office1.it

**Visitate il sito e contattate
il Superstore più vicino a Voi**

Una storia di eccellenza



Forte dell'esperienza produttiva nel rispetto dell'ambiente, ha concepito il progetto Begreen utilizzando plastica riciclata e packaging eco-sostenibile

Nel 1918 Ryosuke Namiki, docente di ingegneria presso The Tokyo Merchant Marine College, insoddisfatto della scarsa durata dell'inchiostro nelle penne da disegno dell'epoca, lanciò il progetto "pilot" per una scrittura all'avanguardia. Il nome evocava il timoniere di una imbarcazione, in navigazione verso una nuova epoca. Egli fondò la Namiki Manufacturing Company con l'amico e socio Masao Wada. Un particolare prestigioso delle sue penne fu l'adozione della tecnica Urushi, nome che in Giappone indica l'albero Rhus Vernicifera, che produce una linfa di grande durezza e resistenza e con la quale il valente Namiki ebbe l'idea di ricoprire le penne fatte di ebanite, che aveva il difetto di perdere il colore originale troppo velocemente.

Goronku Matsuda, un artista della laccatura, nel 1925 arricchì le penne di Namiki con le sue preziosissime decorazioni.

La lacca veniva applicata in strati sottilissimi sovrapposti, miscelata con polveri d'oro, argento, rame, con risultati meravigliosi. L'arte, che richiedeva tredici anni di apprendistato, si tramandava da ben sette secoli di generazione in generazione, attraverso artigiani dedicati quasi religiosamente a quell'attività chiamata maki-è. All'interno della azienda fu istituita la scuola Kokkokai per insegnare quell'arte tipicamente giapponese e divulgarne i suoi capolavori nel mondo intero. Il marchio Namiki rappresenta ancor oggi un simbolo di qualità unica, oggetto del desiderio per i maggiori collezionisti di strumenti di scrittura.



ra. Nel 1938 nacque la Pilot Pen Co. L.t.d. per soddisfare le esigenze commerciali di una maggiore produzione, meno raffinata e più economica.

Oggi Pilot conta sette stabilimenti produttivi nel mondo e le sue penne sono distribuite in oltre 100 nazioni. L'azienda lavora da anni con la certificazione ambientale ISO 14.000.



Nel 2003, forte dell'esperienza produttiva nel rispetto dell'ambiente, ha concepito il progetto Begreen. E' così iniziata la produzione di una gamma di ben 21 penne, utilizzando plastica riciclata e dal packaging eco-sostenibile. Si possono immaginare le difficoltà sostenute nell'intero processo, dal recupero della materia riciclata alla fusione per ottenere le nuove penne, garantite sempre alla massima qualità. Il prodotto è venduto al consumatore allo stesso prezzo delle penne tradizionali, nonostante abbia un costo produttivo maggiore. Il successo di vendite ha ampiamente ripagato la Pilot, che naviga nuovamente come un timoniere di avanguardia nella direzione della salvaguardia ambientale, affermandosi come riferimento mondiale nel proprio settore.

www.pilotitalia.it



An history of excellence

It was 1918. Ryosuke Namiki, a teacher of engineering at The Tokyo Merchant Marine College, was dissatisfied with the amount of ink in the pen he used for his drawings. Consequently, he launched the project, "Pilot", which became the vanguard of writing instruments. The name evokes the helmsman of a boat, navigating towards a new era. He also founded the Namiki Manufacturing Company with Masao Wada, a friend, and associate.

One prestigious characteristic of his pens was the use of the Urushi technique. In Japan, this word indicates the name of a tree, *Rhus Vernicifera*, which produces very resistant and hard sap. The enterprising Mr. Namiki decided to cover the pens, made of ebonite with this material. Until then, the major defect of ebonite pens had been the very quick loss of their original colour.

In 1925, Goronku Matsuda, a master at lacquerware, adorned Mr. Namiki's pens with his precious decorations. The lacquer, which was applied in very thin superimposed layers, had been mixed with gold, silver, and copper powder. The results were very impressive. The art of lacquering used to require thirteen years of apprenticeship, and had been handed down from generation to generation for at least seven centuries. Artisans, almost religiously dedicated, have kept alive the art called, 'maki-è'. The Kokkokai School, which teaches 'maki-è' was opened within the firm itself. The school is dedicated to the teaching of this typically Japanese craft and to the spreading of this art form, all over the globe. Even today, Mr. Namiki's trademark represents a symbol of unique quality: all major collectors of instruments of



writing
covet the
pen (and its
name).

In 1938, the Pilot Pen Co. Ltd. was born. Its birth signalled the need to satisfy commercial demands for less refined but more affordable pens. Today, the Pilot Company has seven profit yielding factories spread out all over the world. Its pens are sold in more than one hundred countries.

In 2003, a new activity was started: Project Begreen or pen recycling. It was backed up not only by production experience but also by its respect for the environment. Pilot has been working for years with ISO 14.000 environmental certification.

One can only imagine the initial difficulty sustained, during the entire recycling process (recovery of recycled material, its fusion) to create new pens while still guaranteeing their maximum quality. Incidentally, the product is sold to the consumer at the same price as traditional pens, despite increased production costs.

The success in sales has amply repaid the Pilot Company. It is again navigating as an avant-garde helmsman towards safeguarding the environment. Thus it has asserted itself as a worldwide point of reference in its own sector. ■

*In 2003
a new activity
was started:
Project Begreen
or pen recycling*

Una esperienza intorno al mondo

Meeting e convention sono diventate uno strumento di fondamentale importanza nelle strategie di marketing delle grandi aziende. Non servono soltanto a presentare un prodotto o a celebrare una ricorrenza, ma sono spesso l'occasione per rafforzare la fidelizzazione al marchio sia nelle risorse interne che nel pubblico.

Una forma di comunicazione che, negli anni, ha consentito lo sviluppo di operatori sempre più specializzati, in grado non solo di offrire servizi logistici, ma anche di dare un contributo concreto al successo dei contenuti degli eventi.

Spesso noi donne siamo costrette a fare i salti mortali, ma penso che sia importante accettare questa sfida

Manuela Lehnus

La società leader nel business travel in Italia e nel mondo è Carlson Wagon Lit. Opera già dalla fine del 1800 e con l'ingresso della J. P. Morgan nel suo capitale sociale nel 2006 è diventata un punto di riferimento mondiale. L'attività dell'azienda è duplice: è leader nella specializzazione dei viaggi d'affari, che consiste nella definizione delle strategie di gestione per ottimizzare le risorse

economiche dedicate a questa esigenza delle aziende; inoltre supporta le aziende-clienti con una attività di "gruppi ed eventi", che consiste nell'identificazione delle location ideali e nell'organizzazione degli eventi "chiavi in mano".

In questo settore le donne sono in netta maggioranza. «Lavoro in un ufficio con 40 persone, di cui soltanto tre sono uomini. Probabilmente la capacità di gestire diverse cose nello stesso momento è una caratteristica più femminile, specialmente nel nostro settore "travel"», spiega Stefania Trallori, di Carlson Wagon Lit, branch manager della filiale di Firenze e "groups and events manager, head of medical and pharmaceutical division", che abbiamo incontrato per una breve intervista.

• *In cosa consiste la sua attività?*

Ho la responsabilità operativa del business travel nella filiale di Firenze, coordinando 18 addetti che seguono tutte le fasi del processo di gestione dei viaggi fino all'emissione dei biglietti. Inoltre, devo supervisionare 24 persone del reparto eventi, (da me?) recentemente costituito ed in costante incremento che, da Firenze, si occupa dell'attività congressuale e di incentive delle aziende del settore medico e farmaceutico presenti in tutta Italia.

• *Quali sono i suoi interlocutori nelle aziende?*

Lavoriamo a stretto contatto sia con gli uffici marketing che gli

acquisti. Questo talvolta crea delle difficoltà. Il marketing cerca di offrire servizi di qualità sempre maggiore, magari considerando meno importanti i piccoli risparmi, mentre il direttore acquisti è in genere più attento all'aspetto economico. Si tratta di una dicotomia che non è sempre facile bilanciare.

In 20 anni di attività ho visto realtà completamente diverse, dove la decisione finale dipende dagli equilibri aziendali.

• *Com'è cambiato il settore negli ultimi 20 anni?*

C'è stato un cambiamento epocale. Alla fine degli anni '80 le aziende italiane investivano molto di più, in particolare quelle farmaceutiche. C'era una grande attenzione alla parte scientifica ma anche al comfort degli invitati, soprattutto nei confronti dei medici. I numerosi interventi del Ministero della Salute, di Farmindustria e le restrizioni delle varie leggi finanziarie hanno avuto un ruolo determinante nel cambiamento del settore. Ci sono sempre più precise indicazioni e limitazioni da rispettare alle quali tutte le aziende e le agenzie si devono adeguare. Ad esempio, non è più possibile fissare l'arrivo di un medico oltre 12 ore prima dell'inizio del congresso, né ospitarlo in hotel a cinque stelle, né farlo viaggiare in business class qualunque sia la distanza da percorrere. Nonostante questo ridimensionamento, la qualità dei servizi è rimasta sempre di ottimo livello. Certo, gli imprevisti sono sempre in agguato e non sempre dipendono dall'impegno da noi messo nel nostro lavoro.

• *Che genere di imprevisti?*

Una delle peggior-



Stefania Trallori



ri esperienze che ho avuto è stata in un Paese Baltico, dove nonostante ripetuti sopralluoghi e raccomandazioni, il giorno prima dell'evento il centro congressi non era del tutto completato. Inoltre, era prevista una cena di gala con mille invitati nel palazzo del ghiaccio, ma alle cinque di pomeriggio non c'erano ancora i tavoli. Eppure il personale locale si trovava sul posto fin dal mattino! Per rimediare, ci siamo rimboccati le maniche e, assieme alle nostre hostess, abbiamo cominciato ad apparecchiare. Poi, come sempre, tutto si risolve: quando gli ospiti sono arrivati, l'ultima tovaglia era stata messa appena due minuti prima! E la serata è andata benissimo.

• *Quindi nel suo lavoro, le capita spesso di viaggiare...*

Cerco di assentarmi il meno possibile, e magari di ottimizzare in una sola giornata quello che normalmente si fa in tre giorni. E' un modo per stare più vicina alla mia famiglia. Se dovessi tornare indietro però, dedicherei un po' più di tempo a mia figlia. Quando sei nel pieno dell'attività, ti sembra impossibile staccare anche solo per un giorno. Ma col senno di poi, penso che se fossi rimasta a casa con la mia bambina febbricitante una volta di più, avrei ottenuto gli stessi risultati sul lavoro. E' questo il messaggio che cerco di trasmettere alle mie colleghe più giovani.

• *Continua ad essere difficile per una donna in Italia conciliare famiglia e carriera?*

E' vero che le donne raggiungono soltanto un certo livello della scala gerarchica, e non credo che oggi questo sia collegato alla gravidanza. In Italia si diventa mamma sempre più tardi, quando una donna ha già compiuto una parte importante del suo percorso professionale. E nel momento in cui torna a lavorare, riprende come e più di prima.

Secondo me, i vertici sono ancora prettamente maschili perché gli uomini sono più attenti e dedicano più energie alle dinamiche "politiche" all'interno dell'azienda. Le donne si concentrano maggiormente sugli aspetti operativi del lavoro, e con il resto delle forze fanno funzionare la casa e la famiglia.

Spesso siamo costrette a fare i salti mortali, ma penso che sia importante accettare questa sfida e cercare di raggiungere risultati sempre più elevati nella propria carriera. Questa è l'immagine che vorrei trasmettere a mia figlia: un modello femminile di grande autonomia. ■

An experience around the world

Meetings and congresses have become a fundamentally important instrument in the marketing strategies of large companies. They serve not just to present a product or to celebrate a special event, but are often the occasion for reinforcing customer loyalty schemes relative to the trademark in both public and private resources.

They represent a form of communication which, over the years, has made it possible to develop always more specialised operators. These are capable both of offering logistical services, and also of making a concrete contribution to the success of the subject matter of the events.

The leading company in the travel business in Italy and in the world is Carlson Wagon Lit. It has been in operation since the end of the 19th century, and in 2006 it became a worldwide point of reference with the entry of the J.P. Morgan Company into its share capital.

The company has a two-fold activity: it is the leader in the sector of business travel, which defines management strategies for optimising the economic resources dedicated to this field in every kind of company. Secondly, it supports the businesses of its clientele with a "groups and events" activity that identifies the ideal locations and organises "turnkey" events.

Women are in a clear-cut majority in this sector. "I work in an office with 40 people, only three of whom are men. Probably the ability to manage various things all at the same moment is a more feminine characteristic, especially in our travel sector," Stefania Trallori of Carlson Wagon Lit commented. She is branch manager of the Florence branch and "groups and events" manager, as well as head of the medical and pharmaceutical national division. We interviewed her briefly as follows.

We often have to jump through hoops, but I think that it is important to accept this challenge



- What does your job consist of?

I am in charge of business travel operations at the Florence branch, and coordinate 18 employees who follow all phases of the travel management process up to the issuing of tickets. I also supervise 24 persons in the recently set-up events department, which is constantly growing. With Florence as its base, it deals with the convention-related activities and company incentives of the medical and pharmaceutical firms present throughout Italy.

- Who are your interlocutors in the companies?

We work closely with both the marketing and sales offices. At times this creates difficulties. Marketing managers try to offer services of always greater quality, and perhaps consider small savings as being less important. Instead, sales managers are usually more attentive to the economic aspect. This dichotomy is not always easy to balance out. In 20 years of activity, I have witnessed completely different realities in which the final decision depends on company equilibriums.

How has the sector changed over the past 20 years? There has been an epoch-making change. At the end of the 1980s, Italian companies invested much more, particularly the pharmaceutical companies. Great attention was given to the scientific part, but also to the comfort of guests, above all to physicians. The numerous interventions of the Ministry for Health and the Farmindustria (The Italian Association of Pharmaceutical Companies), as well as the constraints imposed by the various financial laws, have played a decisive role in the changes in the sector.

There are always more precise indications and limitations to be respected, and all companies and agencies have to adapt to them. For example, it is now impossible to schedule the arrival of a doctor more than 12

Moreover, a gala dinner had been scheduled with one thousand guests in the Ice Palace. But at five in the afternoon the tables had still not arrived. And yet the local personnel had been there since that morning! To remedy the situation, we all rolled up our sleeves and, together with our hostesses, began to set the tables. Then, as always, the problem was solved: when the guests arrived, the last tablecloth had only just been put in place two minutes earlier. And the gala went off splendidly.

- So, do you often have to travel for your job?

I try to be away as little as possible and to organise within a single day what would normally be done in two or three days. This is one way to stay closer to my family. If I had it to do again, though, I would dedicate more time to my daughter. When you are busy working, it seems impossible to take a break even for one day. With hindsight, I think that I would have achieved the same results at work if I had remained at home with my feverish child for an additional day. This is the message that I try to impart to my younger colleagues.

- Does it continue to be difficult for women in Italy to reconcile their families with a career?

It is true that women only reach a certain level in the hierarchical scale, and I do not believe that today this is connected with pregnancy. In Italy, women are having children at an always later age, when they have already completed an important stretch of their professional career. And when their maternity leave is up, they return to their jobs pretty much as they were and probably better than ever.

In my opinion, top management is always typically male-dominated because men are more scrupulous and

hours prior to the beginning of his congress, to give him accommodations in a five-star hotel, or to have him travel in business class regardless of how far he/she has to travel. In spite of this reduction, the quality of the services has always remained at a very good level. Naturally, unforeseen events are always hovering in the background, and do not always depend on the commitment that we make to our job.

- What sort of unforeseen events?

One of the worst experiences I have ever had was in one of the Baltic countries when, despite repeated inspections and recommendations, the day before the event the congress centre was not completely finished.

dedicate more energy to the "political" dynamics inside the company. Women concentrate more on the operative aspects of their jobs. They run their houses and families with what energy they have left.

We often have to jump through hoops, but I think that it is important to accept this challenge and to try and attain always more excellent results in our careers. I would like to transmit to my daughter the image of a female model of great autonomy. ■



La gestione del lato passivo nel ciclo monetario aziendale

Management of the liability side of the business monetary cycle

Sempre più nella letteratura stanno fiorendo studi e contributi che evidenziano come un'efficace gestione del capitale circolante, nello specifico della Supply Chain, abbia un diretto impatto sulla capacità di creare valore da parte delle aziende.

Spesso l'incidenza degli acquisti e il debito di fornitura in rapporto al patrimonio aziendale sono assai elevati e di conseguenza è marcato l'apporto finanziario garantito dai fornitori attraverso le dilazioni dei pagamenti. In questi casi è sempre più critico percorrere politiche di riduzione dei costi, di razionalizzazione del parco fornitori o di modifiche dei termini di pagamento verso i fornitori stessi, in relazione all'importanza del ruolo che assumono gli acquisti: quello di piattaforma sulla quale poggiare l'incremento dell'utile aziendale.

In questa prospettiva, l'affiancamento di un operatore finanziario specializzato che può aiutare i responsabili aziendali di tesoreria, finanziari e degli acquisti a coniugare le esigenze di cassa con una gestione efficace dei prezzi contrattati con i fornitori - senza peraltro aggravare la posizione finanziaria netta, anzi, contribuendo a migliorarla - può costituire un obiettivo strategico fondamentale verso un progressivo miglioramento delle performance del reddito aziendale.



GE imagination at work

Giuseppe Pignatelli

Direttore Commerciale GE Business Finance - Italia

GE Business Finance offre soluzioni personalizzate per la gestione dei crediti commerciali ad aziende di ogni settore e dimensione. Specializzata nel finanziamento, nella copertura del rischio e nella gestione dei crediti d'impresa, si propone come il partner finanziario delle imprese italiane orientate alla crescita, sia in ambito domestico che internazionale. E' una società del Gruppo General Electric (GE), fa capo a GE Commercial Finance la divisione specializzata in prodotti e servizi finanziari per le imprese.

Studies and contributions pointing out how an effective management of the circulating capital within the specifications of the Supply Chain can have a direct impact on the ability to create value on the part of companies, are appearing more and more frequently in the literature. The incidence of acquisitions and the supply debt with reference to the net worth of the company are often very high. Consequently, the financial contribution guaranteed by suppliers by means of the delays in payments is considerable. In these cases, it is more and more critical to cover policies of a reduction in costs, a rationalisation of the group of suppliers, or modifications in the terms of payment to the said suppliers, in relation to the importance of the role which acquisitions/purchases assume: that of a platform on which the increase in the company's profits is based.

Within this perspective, the flanking of a specialised financial operator may constitute a fundamental strategic objective. This figure can lead the commercial or industrial enterprise in the direction of progressive improvement in the performance of the company's profits. He/She can help the company's treasury, financial and purchasing managers to combine the cash requirements with an efficacious management of the prices agreed upon with the suppliers. This should be carried out without, however, aggravating the net financial position: on the contrary, contributing to its improvement should be paramount.

Giuseppe Pignatelli,

Sales Manager of GE Business Finance, Italy



GE BUSINESS FINANCE offers personalised solutions for the management of commercial credits to companies of all sectors and sizes. Specialised in financing, risk coverage, and company credit management, it offers itself as a financial partner to Italian businesses that are growth oriented, in both the domestic and international spheres. The firm belongs to the General Electric (GE) Group, and is a subsidiary of GE Commercial Finance; the division specialised in financial products and services for businesses.

Etica ed Economia

La sedicesima edizione della Conferenza annuale organizzata dall'Associazione Nemetria, si terrà a Foligno il 19 ottobre. Essa ribadisce la sua ispirazione perseguita con tenacia nel tempo sulla inscindibilità delle componenti etiche ed economiche nei processi di crescita materiale e civile delle nazioni.

La scelta del tema di quest'anno è strettamente legata alla moderna concezione del mercato come rete di informazione per orientare le scelte degli operatori verso il migliore uso delle risorse, il rispetto dell'ambiente, il corretto funzionamento delle scelte democratiche e la lotta contro i monopoli.

I progressi tecnologici hanno enormemente ampliato la disponibilità di informazioni nel Pianeta: tali informa-

Le tecnologie sono diventate strumenti educativi e mezzi di trasmissione alle generazioni future



zioni sono diventate strumenti educativi e mezzi di trasmissione alle generazioni future delle tradizioni e delle conoscenze. Allo stesso tempo, però, si sono moltiplicate le possibilità di distorsioni informative. In questo campo l'etica svolge un ruolo centrale, ma la corretta diffusione delle informazioni non può essere garantita attraverso regolamentazioni; essa deve diventare la caratteristica prevalente e perciò indispensabile nei gruppi dirigenti.

La diffusione della ricchezza immateriale – da quella finanziaria a quella professionale – rende ancora più urgente l'incorporazione nei processi educativi dei principi etici dell'attività economica.

L'assunzione di responsabilità è l'altra faccia della presenza etica nell'economia.

La XVI Conferenza Nemetria si prefigge di valutare lo stato delle cose nel settore dell'informazione e di indicare in prospettiva i criteri di riferimento per ampliare l'area delle libertà, accrescendo però le responsabilità



Ethics and Economics

Now in its 16th edition, the Nemetria Conference in Foligno reaffirms once more its original inspiration, followed through tenaciously over the years, about the indissolubility of ethical and economic factors in the material and civil growth of nations.

The theme chosen for this year is closely linked to the modern concept of the market as a network of information directing the choices of operators towards the best use of resources, respect for the environment, the correct functioning of democratic systems and the struggle against monopolies.

Technological progress has hugely increased the availability of information across the planet, with this technology becoming an educational tool and a means of passing on traditions and knowledge to future generations. At the same time, however, the possibilities for distorting information have also multiplied. Ethics plays a central role in this area, but the correct diffusion of information cannot be guaranteed through regulations: it must become the prevalent and indispensable characteristic of management.

The diffusion of intangible wealth - from financial to professional wealth - brings even more urgency to the need for the incorporation into educational processes of the ethical principles of economic action. Assumption of responsibility is the other side of ethics in the economy.

The 16th Nemetria Conference resolves to evaluate the state of affairs in the information sector and to indicate in perspective some criteria of reference that expand the area of liberty, at the same time increasing the individual and social responsibilities of those who benefit from this. ■

The technology become an educational tool and a means of passing on traditions and knowledge to future generations



Leonello Radi

La prossima edizione del Premio ADICO

Il Premio è dedicato a persone che hanno realizzato progetti tesi a valorizzare le sinergie delle funzioni di marketing, di vendita e di comunicazione per raggiungere gli obiettivi aziendali, con particolare attenzione alla dimensione delle PMI che nel nostro panorama industriale acquista un valore sempre maggiore. La vendita, intesa come risultato finale dell'attività di impresa come collocazione sui mercati

In gara i migliori progetti di marketing, vendita e comunicazione

nazionali e internazionali dei prodotti e dei servizi, assume un valore fondamentale per la presenza e la crescita delle aziende in un regime di alta competitività. Il marketing e la comunicazione devono far parte integrante della strategia di ogni azienda e, unitamente alla rete vendita, costituiscono la nuova frontiera della competizione.

Questo è ancora più importante per le piccole e medie imprese che devono conciliare queste necessità strategiche con il problema della dimensione e del fatturato. Adico e il mensile L'Impresa, con la collaborazione di Enrico Valdani, Partner e Presidente di Valdani Vicari & Associati e Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese all'Università Bocconi di Milano, individueranno le aziende che stanno facendo sforzi organizzativi e investimenti sulle risorse umane per prepararsi alle nuove sfide. La Giuria del Premio, che comprende anche Michele Cimino, Presidente di Adico, ha l'obiettivo di selezionare le 10 case histories finaliste, cinque provenienti dal mondo della grande impresa e cinque dal mondo della PMI, che rappresentino casi di eccellenza e che possono stimolare l'attenzione del panorama industriale italiano. La Giuria conferirà inoltre due premi speciali: al migliore venditore dell'anno e a una Istituzione Pubblica che si avvia a considerare le tecniche di marketing, di vendita e di comunicazione come parte integrante della propria strategia e non più solo come un insieme di attività tipiche ed esclusive del mondo industriale privato. ■

La Giuria conferirà inoltre due premi speciali: al migliore venditore dell'anno e a una Istituzione Pubblica che si avvia a considerare le tecniche di marketing, di vendita e di comunicazione come parte integrante della propria strategia e non più solo come un insieme di attività tipiche ed esclusive del mondo industriale privato. ■

www.adico.it



The next Edition of the ADICO Award



The award is dedicated to persons who have realised projects aimed at exploiting the synergies of marketing, sales and communications functions in order to achieve company objectives.

Particular emphasis is on the PMI (Small and Medium size Enterprises) area, which is acquiring an always greater significance in our industrial panorama.

Sales, understood as the final result of the business activity like the placing of products and services on the national and international markets, takes on a fundamental

value due to the presence and growth of companies in a regime of high competitiveness. Marketing and communications must be an integral part of the strategy of every company.

Together with the

sales network, they must constitute the new frontier of competition. This is even more important for small and medium-size firms, which have to reconcile these strategic necessities with the problem of size and turnover.

ADICO and the magazine L'IMPRESA, with the collaboration of Enrico Valdani, Partner and President of Valdani Vicari & Associati and Professor of Economics and Business Management at the Bocconi University in Milan, will determine the companies that are making organisational efforts and investments in human resources in order to prepare for the new challenges.

The Jury for the Award, which also includes the President of ADICO, Michele Cimino, has the task of selecting the finalists: 10 case histories, five of which come from the world of big business and five from the PMI world. These cases of excellence are capable of stimulating the attention of the Italian industrial panorama.

The Jury will award two special prizes: to the best salesman of the year and to a Public Institute that is on its way to considering marketing, sales and communications techniques as an integral part of its own strategy and no longer as only a group of typical activities that belong exclusively to the world of private industry. ■

The best
marketing, sales
and communications
projects are
in competition



Sviluppo Sostenibile e Ruolo del Supply Manager

Lo sviluppo sostenibile è quella forma di sviluppo che consente il soddisfacimento degli attuali bisogni dell'uomo, senza compromettere la possibilità delle future generazioni di soddisfare i propri. Tale sostenibilità, o 'prosperità sostenibile', o 'progresso effettivamente sostenibile', va chiaramente intesa in termini economici, sociali, istituzionali e ambientali. In termini applicativi si tratta di mettere al bando ogni attività che pregiudichi questo tipo di sviluppo, concentrando risorse e sforzi su accordi internazionali, normative, modelli culturali e gestionali che favoriscano il

Acquisti e Supply Management nella loro funzione di guida delle supply chain possono e devono fare molto in tema di 'sviluppo sostenibile'



suo perseguimento. Pianificare in termini di sviluppo sostenibile significa tra l'altro:

- gestire in modo sistematico e trasparente rischi, situazioni di incertezza e problematiche di reversibilità,
- apprezzare, difendere e, quando ne sia il caso, ripristinare equilibri energetici ed ecologici,
- integrare obiettivi economici, ambientali e sociali dando luogo a policy efficaci e coerenti,
- coinvolgere i "community stakeholder", assicurando uguali opportunità,
- promuovere l'integrità ecologica e assicurare le biodiversità,
- assicurare l'uguaglianza intergenerazionale,
- adottare modus operandi coerenti con lo sviluppo sostenibile,
- preservare risorse umane e naturali,
- adottare principi di miglioramento continuo,
- favorire modelli di governance efficace ed efficiente.

Acquisti e Supply Management nella loro funzione di guida delle supply chain possono e devono fare molto in tema di 'sviluppo sostenibile'. Anche ad essi infatti compete l'onere di coniugare necessità di tipo ambientale, sociale ed economico che influenzano la sostenibilità.

ADACI, da sempre sensibile a tematiche a forte impatto culturale che investono il futuro di intere generazioni, pro-

pone un incontro sul tema, nell'ambito del quale un panel di autorevoli personaggi darà il proprio contributo all'analisi del tema: Sviluppo Sostenibile e Ruolo del Supply Manager.

I relatori del Convegno

• *Francesco Festa* Presidente Nazionale ADACI; • *Roy Ayliffe*, Director of CIPS Professional Practice Department; • *Giovanni Atti*, membro del Board e Chairman dell'Education Committee dell'IFPSM; • *Luca Manuelli*, Amministratore Delegato FINMECCANICA Group Services; • *Giorgio Pagano*, Direttore Generale del servizio Centrale del sistema informativo integrato del Ministero dell'Economia; • *Riccardo Rifici*, Direzione salvaguardia Ambientale del Ministero dell'Ambiente; • *M.T. Pisani*, Management of Development-The International Training Centre of the ILO; • *Giulio Aguiari*, Presidente dell'Associazione Logistica sostenibile; • *Daniilo Broggi*, Amministratore Delegato Consip; • *Angelo Deiana*, Presidente Comitato Scientifico Colap, Responsabile Mercato Private MPS; • *Roberto De Santis*, Presidente Ass.ne Vivocivico, Presidente Ass.ne Progetto Quadri; • *Luciano Hinna*, Master Procurement Management dell'Università di Tor Vergata Roma; • *Gian Paolo Rovetto*, Rappresentante ADACI presso UNI; ■

www.adaci.it





Federmanager
IFPSM (*International Federation of Purchasing and Supply Management*)
ECPS (*European Council of Purchasing and Supply*)

ADACI fa parte della **Consulta CNEL** (Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro) per il riconoscimento delle Associazioni delle Professioni non regolamentate e **certifica** le seguenti figure professionali:

Gestore Materiali, Approvvigionatore Senior, Responsabile Approvvigionamenti, Supply Chain Manager, Facility Manager.
Altri profili professionali riconosciuti da ADACI:
Approvvigionatore junior, eBuyer.



Presenza territoriale



ADACI ha circa 1.500 soci, provenienti da oltre 1.300 aziende, ripartiti in 6 sezioni:
- Piemonte
- Lombardia/Liguria
- Tre Venezie
- Emilia Romagna/Marche
- Toscana/Umbria
- Lazio /Centro Sud

Finalità associative e Servizi offerti

- **Valorizza, sviluppa e sostiene** il ruolo delle funzioni di acquisto, di approvvigionamento, di gestione materiali e logistica nell'ambito delle attività d'impresa, sia nell'area privata che in quella pubblica, promuovendone contenuti, esercizio e responsabilità di natura e livello sempre più imprenditoriali.
- **Favorisce e rafforza** la formazione e la crescita professionale e culturale degli operatori del settore, fornendo, approfondendo e diffondendo tra loro conoscenze ed informazioni, organizzando incontri, convegni e manifestazioni culturali.
- **Promuove i principi di Etica Professionale del Codice Deontologico adottato dall'Associazione**, il cui rispetto e la cui diffusione sono dovere del Socio. **Sollecita** la trasparenza delle condizioni negoziali, come premessa di ogni approccio del Buyer verso l'ambiente esterno.
- **Stimola**, attraverso le attività tipiche della propria missione, la rivalutazione della professionalità dei propri Soci, favorendo la crescita delle loro capacità decisionali.
- **Facilita ed organizza** scambi informativi e confronti di esperienze tra i Soci (operanti nei più svariati settori economici).
- **Mette a disposizione** di istituzioni locali, governative e statali le conoscenze proprie e dei propri associati, allo scopo di contribuire allo sviluppo armonico del tessuto socio-economico del Paese.
- **Collabora** con Università ed Istituti di formazione, nazionali ed esteri, allo scopo di aumentare le proprie basi di conoscenza e di favorire l'armonizzazione e la diffusione delle tecniche di supply management.
- **Svolge e promuove** studi e ricerche, con opera di informazione e divulgazione tecnico-scientifica, attraverso l'istituzione di Osservatori e la pubblicazione di studi, monografie, guide e riviste.
- **Provvede**, tramite la propria Società di Servizi, a progettare ed indirizzare l'attività di formazione.
- **Verifica** la positiva conclusione dei percorsi formativi, svolgendo con le Commissioni previste le procedure finali (tesi, colloquio e rilascio attestazioni) per il rilascio della **Certificazione Professionale ADACI**.

A puro titolo di esempio, indichiamo alcuni dei servizi forniti agli associati.

- Disponibilità dell'**Annuario Soci**, con i relativi riferimenti aziendali e professionali.
- Invio periodico e gratuito di **Riviste, Guide e Notiziari informativi**, nazionali o di Sezione.
- Aggiornamento costante via e.mail sulle attività associative e formative: **Newsletter, Momenti formativi**, ecc.
- Partecipazione gratuita agli incontri periodici del **GAM** (Gruppi Analisi Mercato), con presentazione e discussione di temi specialistici, scambi di informazioni e documenti (quali, ad esempio, "Schemi di accordi e di condizioni contrattuali"), analisi previsionali sull'andamento dei mercati e dei prezzi.
- Possibilità di partecipare, condividendone i risultati, alla piattaforma telematica **"MVC - Mercato Visto da Chi Compra"**, dedicata alla rilevazione mensile di una serie di indici di prezzo di interesse comune.
- Partecipazione gratuita a **Convegni, Forum, Incontri professionali, Manifestazioni promozionali, Gruppi di lavoro e formativi, Eventi ricreativi e sportivi**, ecc.
- Partecipazione, a prezzi agevolati, a corsi di formazione e ad attività organizzate dalla società di servizi dell'Associazione Adaci Formagement S.r.l. Socio Unico.

Riferimenti per informazioni e contatti: Sito Internet: www.adaci.it/adaci - e.mail: informazione@adaci.it

ADACI - Viale Ranzoni, 17 - 20149 Milano - tel. 02 40072474 - fax 02 40090246

ADACI: QUOTE D'ISCRIZIONE VALIDE PER L' ANNO 2008

Tipi di associati e di quote integrative	€ anno	Note
Soci ordinari (iscritti da 1 a 25 anni)	145	& comprensiva di abbonamento doppio a (PMI + ISI) § comprensiva di un abbonamento a scelta, tra PMI o ISI
Soci ordinari (iscritti da oltre 25 anni)	70	
Soci certificati (iscritti da 1 a 25 anni) §	175	Modalità di pagamento <input type="checkbox"/> su c/c postale n. 55373209 intestato ad ADACI <input type="checkbox"/> a/m bonifico bancario intestato ad ADACI c/c: Banca Popolare Commercio e Industria Agenzia 42 - Via C. Dolci 1 - 20149 Milano Coordinate Bancare: IT 03 H 05048 01618 000000000241 Europee : B.I.C. (Bank Identifier Code): POCIITMM
Soci certificati (iscritti da oltre 25 anni) §	110	
Soci aggregati	220	
Soci studenti	26	
Soci sostenitori (quota minima) &	1.800	
Soci Corporate (quota minima)	10.000	
Integrazione quota per PMI (Purchasing Managers' Index)	100	
Integrazione quota per ISI (Italian Service Index)	100	
Integrazione quota per (PMI + ISI)	170	

ADACI Formanagement S.r.l. (Socio Unico)

Servizi forniti dalla Società

FORMAZIONE A CATALOGO

Corsi propedeutici, che offrono una panoramica dei principi generali, delle competenze di base e degli strumenti necessari per svolgere con efficienza ed efficacia le principali attività afferenti i processi di approvvigionamento e gestione materiali, supply management e facility management, tanto in aziende di produzione che di servizi, private e pubbliche.

Corsi fondamentali ed avanzati o su tematiche specifiche e di attualità, strutturati in una o più **giornate di studio**, che trattano ed approfondiscono tutti gli aspetti (conoscenze, metodologie e applicazioni) relativi alle discipline che governano il processo di approvvigionamento e di supply management, al fine di sviluppare la formazione, l'aggiornamento e l'approfondimento delle competenze professionali di coloro che sono chiamati ad operare nelle varie aree interessate: acquisti, approvvigionamenti, gestione materiali, logistica, supply management e facility management.

Workshop, incontri semestrali di benchmarking tra Buyers, nei quali esperti qualificati tracciano, in ottiche anche settoriali, un quadro aggiornato sui fondamentali aggregati economici e sugli andamenti delle loro più accreditate previsioni. L'approfondimento dell'evoluzione dei mercati e dei trend dei fattori di costo principali si svolge con l'intervento degli stessi partecipanti, con riflessioni e confronti utili per determinare le scelte e gli obiettivi del budget.

N.B.: La partecipazione alle giornate di formazione può essere programmata in anticipo, con una serie di facilitazioni economiche; sono per questo previsti i casi seguenti: **iscrizioni aziendali multiple** e, per coloro che vogliono conseguire una **Certificazione Professionale ADACI**, **piani di studio** con percorsi formativi adeguati.

FORMAZIONE A RICHIESTA

Corsi in house, realizzati presso le singole aziende con personalizzazioni concordate e mirate secondo le esigenze e gli obiettivi specifici delle società richiedenti; anche con l'obiettivo di realizzare un intero iter di Certificazione, sviluppando i corsi ad hoc in funzione dei Profili Professionali di interesse. Il grado di efficacia di un corso in house viene verificato attraverso l'utilizzo del **Modello Before/After**, che consente di verificare il grado di apprendimento di ogni singolo partecipante.

Consulenze organizzative, con interventi studiati e progettati per le singole realtà ed esigenze aziendali.

ALTRI SERVIZI

Convegni, Forum, Eventi, su temi professionali atti a promuovere finalità ed obiettivi propri di **ADACI**; organizzati autonomamente e/o in collaborazione e/o con la sponsorizzazione di enti ed aziende interessati.

Applicativi per le aziende: Modello eDIAGNOSIS ADACI, per la misurazione ed il miglioramento delle performance della funzione approvvigionamenti.

Servizi di supporto all'attività associativa di **ADACI** per la gestione delle sue attività istituzionali.

Riferimenti per informazioni e contatti:

Sito Internet: www.adaci.it/formanagement - e-mail: formanagement@adaci.it

ADACI Formanagement S.r.l. SU - Viale Ranzoni, 17 - 20149 Milano - tel. 02 40090362 - fax 02 40090246

CORSI A CATALOGO: QUOTE DI PARTECIPAZIONE VALIDE PER L' ANNO 2008

Tipi di Corsi		€ - Soci ADACI (*)	€ - Non Soci
CORSI PROPEDEUTICI			
Corso Base Approvvigionamenti	(4 giorni)	1.500,00 + IVA	1.700,00 + IVA
Principi generali:			
- Logistica	(3 giorni)	1.600,00 + IVA	1.800,00 + IVA
- Outsourcing e Facility Management	(2 giorni)	1.200,00 + IVA	1.400,00 + IVA
GIORNATE DI STUDIO (**)			
	1 giornata	700,00 + IVA	900,00 + IVA
	2 giornate	1.200,00 + IVA	1.400,00 + IVA
	3 giornate	1.600,00 + IVA	1.800,00 + IVA

(*) Per i Soci ADACI Certificati è previsto uno sconto del 50 % sulle tariffe dei singoli Corsi a Catalogo, non cumulabile con altre agevolazioni.
 (**) Per tutti coloro che hanno partecipato ad almeno una giornata di studio nel corso del 2007 è previsto uno sconto del 10 %.

PIANI DI STUDIO - Per coloro che intendono conseguire la Certificazione Professionale ADACI è previsto un ulteriore sconto, graduato in relazione al numero di corsi mancanti per il completamento degli 8 corsi previsti dal piano di studio.

Sustainable Development and the Role of the Supply Manager

Sustainable development refers to any development that makes it possible to satisfy man's current necessities without compromising the possibility for future generations to satisfy their own needs. Clearly, this sustainability, or 'sustainable prosperity', or 'effectively sustainable progress', must be understood in economic, social, institutional and environmental terms. In terms of application, this means setting aside every activity that jeopardises this type of development. It requires concentrating resources and efforts on international agreements, rules, and cultural and managerial models that favour its pursuit.

In their role as guides of the supply chain, purchasing and supply managers can and must do much in the sector of "sustainable development"

Among other things, planning in terms of sustainable development means: managing situations of uncertainty and problems of reversibility in a systematic and transparent way; appreciating, defending and, when such is the case, restoring energy-related and ecological equilibriums; integrating economic, environmental and social objectives, giving rise to efficient and coherent policies; involving Community stakeholders by guaranteeing equal opportunities;

- promoting ecological integrity and guaranteeing biodiversity;
- guaranteeing inter-generational equality;
- adopting *modus operandi* that are coherent with sustainable development;
- preserving human and natural resources;
- adopting principles of continual improvement;
- giving preference to models of efficacious and efficient governance.

In their role as guides of the supply chain, purchasing and supply managers can and must do much in the sector of 'sustainable development'. They, too, have the responsibility of combining necessities of an environmental, social and economic nature that influence sustainability.

ADACI, which has always been sensitive to themes with a heavy cultural impact that assail the future of entire generations, is proposing a meeting on the theme within the sphere of which a panel of experts will make their contribution to an analysis of the theme: Sustainable Development and the Role of the Supply Manager.

The experts that are scheduled in the programme.

• Francesco Festa, President of ADACI; • Roy Ayliffe, Director of the CIPS Professional Practice Department; • Giovanni Atti, a member of the Board and Chairman of the Education Committee of IFPSM; • Luca Manuelli, CEO of FINMECCANICA Group Services; • Giorgio Pagano, Director of the Information Integrated Central Service of Italian Ministry of Economy; • Riccardo Rifici, Direction of Environmental Protection of Environment Ministry; • M.T. Pisani, Management of Development - The International Training Centre of the ILO; • Giulio Aguiari, President of Sustainable Logistic Association; • Danilo Broggi, CEO of CONSIP; • Angelo Deiana, President of the Colap Scientific Committee, Person in Charge of Private Market MPS; • Roberto De Santis, President of the Vivocivico Association and President of the Progetto Quadri Association; • Luciano Hinna, Master Procurement Management of the University of Tor Vergata in Rome; • Gian Paolo Rovetto, ADACI Representative at UNI. ■



CERTIFICAZIONE PROFESSIONALE ADACI

Cultura e Professionalità al Servizio delle Imprese

ADACI - Associazione Italiana di Management degli Approvvigionamenti, fondata nel 1968, è punto di riferimento culturale e professionale per chi opera negli Approvvigionamenti, Gestione Materiali e Supply Chain Management.

ADACI è socio fondatore di Federmanagement (www.federmanagement.it) e di IFPSM – International Federation of Purchasing and Supply Management (www.ifpsm.org).

CATALOGO FORMAZIONE 2008

6 SEDI NAZIONALI

67 CORSI A CATALOGO

170 EDIZIONI

6 WORKSHOP SULL'ANDAMENTO DELLE MATERIE PRIME



Aree Tematiche

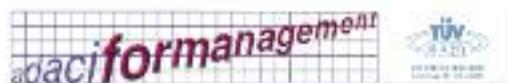
- Sourcing, Posizionamento della Funzione e Politiche di Acquisto
- Pianificazione, Budgeting, Reporting e Controlling
- Scouting e Marketing di Acquisto
- Valutazione Fornitori
- Trattativa e Negoziazione
- Contrattualistica
- Supply Chain – Gestione Materiali
- Competenze Trasversali
- Aree di Approfondimento

Oltre 600 partecipanti nel 2007

Formazione in House

Alcune delle aziende che hanno scelto ADACI per la formazione dei propri collaboratori:

- | | | |
|-------------------------------------|------------------------|--------------------|
| • ACI | • Berner | • Galbani |
| • AEM | • Cariplo | • Gruppo Lactis |
| • Alenia | • Cobra | • Iplom |
| • Alitalia | • Cofatech | • Monte dei Paschi |
| • Azimut | • Daimler-Chrysler | • Pfizer Italiana |
| • Banca CARIGE | • Endesa | • Piaggio |
| • Banca Popolare di Novara e Verona | • ENEL | • Roche |
| • Banca Popolare di Vicenza | • Enichen | • Siemens |
| • Banca Toscana | • Ferrovie Nord Milano | • Sigma Tau |
| | • Fincantieri | • Tirreno Power |
| | | • Whirlpool Italia |



Per richiedere una copia cartacea del catalogo, contattare:

ADACI • Viale Ranzoni 17 - 20149 Milano
Tel: 02 400 72 474
e-mail: informazione@adaci.it
www.adaci.it

Associazione Italiana **ADACI**
di Management degli Approvvigionamenti

Per le aziende L'ENERGIA CHE NON SCOTTA



Oggi tante aziende e realtà produttive hanno scelto di non scottarsi più con i prezzi dell'energia. Alberghi, officine e piccole industrie preferiscono Viva Energia, la soluzione semplice, conveniente e sicura per la fornitura elettrica alle imprese con consumi tra i 50.000 ed i 3 milioni di kWh annui. Viva Energia è garantita dal Gruppo svizzero EGL, leader europeo nel settore energetico.

Per evitare brutte scottature visita vivaenergia.it o chiama

Numero Verde
800 199979



Il Gruppo che mette in relazione le migliori energie

