

Zone di commercio estero e zone di libero scambio

Nonostante i movimenti di libero scambio a livello mondiale, la sola presenza di tariffe può facilmente scoraggiare una MNF dall'entrare in un mercato estero. Poiché le tariffe non scompariranno del tutto in tempi brevi, molti governi desiderosi di facilitare il commercio transfrontaliero hanno istituito aree appositamente designate in cui i dazi doganali possono essere posticipati o esentati a determinate condizioni. Tali aree includono zone di libero scambio (spesso denominate "zone di lavorazione per l'esportazione" o "zone di commercio estero" negli Stati Uniti o "centri di distribuzione per l'esportazione" in Canada) e magazzini doganali. Queste aree duty-free possono rappresentare collegamenti critici nei flussi logistici internazionali e nella successiva catena di approvvigionamento globale. Pertanto, per migliorare l'efficienza della catena di approvvigionamento globale, la MNF dovrebbe prendere in considerazione l'idea di sfruttare queste aree in modo più attivo. In generale, una zona di libero scambio è un'area appositamente designata all'interno di un paese in cui le normali barriere commerciali come tariffe e quote vengono rimosse e le necessità burocratiche vengono ridotte al fine di attrarre nuove imprese, posti di lavoro e investimenti esteri (EconomyWatch, 2010). Il concetto equivalente a una zona di libero scambio è una zona di commercio estero (FTZ) negli Stati Uniti. Una FTZ è considerata un'area esente da dazi e pertanto non è regolata dai consueti controlli doganali e tariffari. In altre parole, la merce consentita nella ZLS può essere immagazzinata, venduta, esposta, etichettata, reimballata, assemblata, distribuita e mescolata con altra merce senza pagare dazi doganali fino a quando la merce non viene rilasciata dalla zona. I dazi doganali differiti nella zona possono contribuire in modo significativo alla redditività delle multinazionali coinvolte nelle attività della catena di approvvigionamento globale, perché possono ridurre i costi della catena di approvvigionamento associati al commercio transfrontaliero. Inoltre, lo status di FTZ migliora il flusso di cassa delle multinazionali che lo utilizzano rinunciando a dazi doganali, tasse e restrizioni sulle merci fino a quando non entrano effettivamente negli Stati Uniti o nel mercato estero (Min e Lambert, 2010). Ci sono una serie di altri vantaggi che la FTZ può portare (vedi Carver, 1999; Grant, 2004; Min e Lambert, 2010):

- Lo sgravio della "tariffa invertita" consente a qualsiasi importatore o produttore della zona franca di pagare l'aliquota del dazio applicabile ai componenti importati o al prodotto finito stesso, a seconda di quale sia inferiore.
- La maggiore flessibilità e lo sdoganamento accelerato attraverso una zona franca facilitano la consegna just-in-time.
- Requisiti di sicurezza doganale più severi e sanzioni penali federali imposte da una zona franca possono funzionare come deterrente contro il furto di prodotti, il che può portare a costi assicurativi inferiori e a minori incidenti di perdita del carico.
- Gli utenti FTZ possono evitare le restrizioni sulle quote perché possono immagazzinare la maggior parte della merce fino all'apertura di una quota.
- Il miglioramento dell'ispezione di qualità presso il sito FTZ riduce il rischio di difetti di qualità per i produttori FTZ perché solo i prodotti che soddisfano le specifiche dell'acquirente verranno importati attraverso una FTZ.
- Con una zona franca in atto, le merci importate vengono spedite "in vincolo" direttamente al magazzino o al sito di produzione locale dell'azienda zona franca, senza passare attraverso ispezioni doganali e procedure burocratiche dispendiose in termini di tempo richieste dagli uffici doganali statunitensi. Pertanto, l'uso di una zona franca può ridurre i tempi di consegna e agevolare il flusso di prodotti nella catena di approvvigionamento globale.

Nonostante questi numerosi vantaggi gestionali, la FTZ è una delle opzioni meno utilizzate tra le multinazionali, in parte a causa dell'idea sbagliata che la FTZ sia meramente destinata alle esenzioni dai dazi e alle esenzioni per le merci esportate dalla FTZ. In particolare, è noto che la FTZ aumenta i vantaggi competitivi migliorando l'efficienza della catena di fornitura globale per prodotti di alto valore come automobili, elettronica di consumo e farmacie (Min e Lambert, 2010).

Documentazione di Importazione ed esportazione

Uno dei maggiori problemi delle operazioni della catena di fornitura globale potrebbe essere la preparazione di vari documenti necessari per le importazioni e le esportazioni. Questi documenti includono documenti di spedizione, documenti amministrativi, documenti commerciali, documenti di vendita, documenti di pagamento, documenti di sicurezza e documenti assicurativi, che possono aggiungere fino a oltre 200 documenti diversi per completare transazioni internazionali. Ad esempio, una singola spedizione internazionale da sola può generare 46 documenti separati, con 360 copie che richiedono 46 ore di lavoro per l'elaborazione. In alcuni casi sono necessari fino a 158 documenti con 790 copie (Mapp, 1978). Soprattutto in molti paesi in via di sviluppo, il costo della documentazione necessaria potrebbe rappresentare uno degli elementi più costosi del commercio internazionale. Ad esempio, gli esportatori indiani normalmente spendono 350 dollari per la preparazione della documentazione di esportazione, 120 dollari per lo sdoganamento, 150 dollari per la movimentazione portuale e terminale e 200 dollari per il trasporto interno (World Bank Doing Business Study, www.doingbusiness.org). Purtroppo, la documentazione è parte integrante delle operazioni della catena di fornitura globale e pertanto non può essere eliminata perché è essenziale per raccogliere dati e informazioni necessari riguardanti il commercio internazionale, che ha diverse origini e destinazioni di spedizione, diverse procedure doganali, diverse regole governative, diverse giurisdizioni e valute diverse. Questi sono alcuni esempi di documenti comuni spesso richiesti dal commercio internazionale:

- **Modulo di richiesta per la registrazione di importazioni/esportazioni:** la maggior parte dei paesi richiede alle multinazionali che si occupano di importazioni o esportazioni di registrarsi presso un'autorità governativa come il Ministero del Commercio o il Registro delle Imprese. Questo modulo rivela il nome e l'indirizzo della MNF e dei suoi revisori, dei suoi dirigenti chiave e delle attività commerciali della MNF. Sarà la base di un numero di registrazione univoco per la MNF che ha richiesto attività di importazione/esportazione. Questo numero di registrazione verrà utilizzato in ogni transazione internazionale come parte della documentazione commerciale.
- **Fattura commerciale:** una fattura commerciale funge da fattura per le merci dall'importatore all'esportatore e serve come prova di una transazione. Contiene informazioni sulle condizioni di vendita, una descrizione completa del prodotto, paese di origine, destinazioni di spedizione (ovvero nome, indirizzo e numero di telefono di un destinatario) e il numero di unità, valore unitario e valore totale di un spedizione (Capela, 2008).
- **Fattura consolare:** è possibile ottenere una fattura consolare dal consolato del paese importatore al momento della spedizione. Garantisce che i documenti commerciali dell'esportatore siano in ordine e che le merci spedite non violino alcuna legge o restrizione commerciale. Viene utilizzato anche come base per la valutazione dei dazi ad valorem o specifici all'importazione di merci (<http://www.answers.com/topic/consular-invoice>).

Sebbene alcuni paesi meno sviluppati possano richiedere questa fattura specifica, molti paesi importatori hanno gradualmente eliminato questa fattura.

- **Polizza di carico (B/L):** la B/L funziona come un contratto tra il proprietario delle merci (di solito l'esportatore) e il suo vettore, una ricevuta del vettore per le merci spedite e un certificato di proprietà (Ball et al., 2010). Pertanto, la B/L può essere utilizzata come prova del contratto di trasporto e spedizione.

- **Certificato di origine (CO):** un certificato di origine tradizionalmente indica da quale paese provengono le merci spedite. Tuttavia, "originato" in un certificato di origine non indica il paese da cui vengono spedite le merci, ma il paese in cui le merci vengono effettivamente prodotte (http://en.wikipedia.org/wiki/Certificate_of_origin). Viene spesso utilizzato per scopi di controllo dei dazi e delle importazioni.
- **Certificato di ispezione:** alcuni importatori potrebbero richiedere un certificato di ispezione (o un rapporto di ispezione o un rapporto sui risultati) quando spediscono determinati articoli come attrezzature industriali, prodotti a base di carne e merci deperibili. Verifica che l'articolo importato soddisfi le specifiche (di qualità) richieste, fosse in buone condizioni e nella quantità corretta prima della spedizione attraverso organizzazioni di test indipendenti (<http://www.businessdictionary.com/definition/certificateof-ispezione.html>).

Oltre a questi documenti, altri documenti giustificativi comunemente richiesti per il commercio internazionale includono un certificato assicurativo, una lista di imballaggio, una licenza di esportazione, preventivi e fatture pro forma, una lettera di ispezione del mittente, ricevute di banchina e di magazzino e una dichiarazione di esportazione del mittente.

Incoterms e pagamenti internazionali

A differenza dei termini di trasporto nazionali, i termini di trasporto internazionali sono aggravati dall'inclusione di termini di vendita/acquisto internazionale in diverse giurisdizioni e dalle mutevoli responsabilità associate ai trasferimenti intermodali. Per alleviare questa complessità ed evitare confusione derivante dall'errata interpretazione dei termini commerciali, la Camera di commercio internazionale di Parigi, in Francia, ha introdotto nel 1936 i cosiddetti Incoterms (termini commerciali internazionali). Dopo una serie di revisioni e recenti semplificazioni, i più recenti Gli Incoterms sono entrati in vigore il 1° gennaio 2011, con 11 diversi termini/codici che possono essere raggruppati in quattro grandi categorie: partenza, trasporto principale non pagato, trasporto principale pagato e arrivo. Si noti che i cinque acronimi "D" (ovvero DAF, DES, DEQ, DDU e DDP) utilizzati in passato sono stati ridotti a soli tre (DAP, DAT e DDP) a causa dell'aumento delle vendite punto a punto e della containerizzazione. Nello specifico, il nuovo termine DAP (Delivered at Place) significa che il venditore paga tutti i costi di trasporto della merce fino alla destinazione finale, comprese le tasse di esportazione, trasporto, assicurazione e spese portuali di destinazione. L'acquirente è responsabile del pagamento solo dei dazi doganali/tasse/costi doganali. L'acquirente è inoltre responsabile dello scarico della merce dal veicolo alla destinazione finale (Camera di Commercio Internazionale, 2010).

Un altro nuovo termine, DAT (Delivered at Terminal), significa che il venditore copre tutti i costi di trasporto e si assume tutti i rischi fino a dopo lo scarico delle merci al terminal, che comprende una banchina, un magazzino, un deposito container o una strada o una ferrovia, o terminal aereo cargo. L'acquirente copre il costo del trasporto delle merci dal terminal o dal porto alla destinazione finale e paga i dazi/tasse/costi doganali di importazione (Roos, 2011). In questo caso, il trasporto principale riguarda il trasporto da un terminale nel paese di origine a un terminale nel paese di destinazione (vale a dire, paese estero).

Pertanto, non comprende il "pre-carriage", consistente nel trasporto da punto a punto dalla sede del mittente al terminale del primo vettore, e il "on-carriage", consistente in un trasporto da punto a punto dal terminale del vettore ai locali del destinatario (ad esempio, dell'acquirente). Fondamentalmente, gli Incoterms comprendono una serie di regole uniformi per l'interpretazione dei termini commerciali internazionali (di trasporto) che definiscono i costi, i rischi e gli obblighi di acquirenti e venditori. In altre parole, gli Incoterms determinano come i costi e i rischi delle spedizioni internazionali vengono assegnati a ciascuna parte coinvolta nel commercio internazionale. Più specificamente, gli Incoterms rispondono alle seguenti domande:

- Quali compiti verranno svolti dall'esportatore?
- Quali compiti verranno svolti dall'importatore?
- Quali attività saranno pagate dall'esportatore?
- Quali attività saranno pagate dall'importatore?
- Quando avrà luogo il trasferimento della responsabilità (non necessariamente del titolo) tra l'esportatore e l'importatore?

Pertanto, le parti coinvolte nel commercio internazionale dovrebbero prestare la stessa attenzione agli Incoterms quanto al prezzo dell'articolo quando negoziano un contratto di vendita/acquisto internazionale. Una ripartizione dettagliata degli Incoterms del 2010 è fornita nella Tabella 10.3 (Skymart, 2010). La selezione di un particolare Incoterms si basa solitamente sui seguenti fattori:

- Il tipo di prodotto venduto (economico o costoso?). Alcuni settori specifici preferiscono utilizzare alcune condizioni commerciali specifiche piuttosto che altre.
- Il metodo di spedizione (sicuro o non sicuro?). Le merci spedite tramite chiatte o vettori marittimi possono essere vendute con Incoterm diversi rispetto alle merci containerizzate.
- Il paese di origine e di destinazione della spedizione. Ad esempio, Polonia, Romania e India non consentiranno all'esportatore di acquistare un'assicurazione all'estero (ad esempio, un termine CIF).
- La capacità di ciascuna delle parti di eseguire le attività coinvolte nella spedizione.
- La quantità di fiducia riposta da una delle parti verso l'altra.

Indipendentemente dai termini specifici, tuttavia, gli Incoterms spiegano cosa è necessario fare nei seguenti casi (<http://www.iccwbo.org/incoterms/>):

- Trasferimento dei diritti di proprietà sui beni
- Esoneri da obblighi ed esoneri da responsabilità in caso di eventi imprevisti o imprevedibili
- Conseguenze di varie violazioni del contratto, ad eccezione di quelle relative al trasferimento di rischi e costi quando l'acquirente viola i suoi obblighi di accettare la merce o di nominare il vettore in base a un termine di trasporto

Inoltre, va notato che il venditore (spedizioniere) è obbligato a imballare e contrassegnare la merce nel modo richiesto per il trasporto e in base all'entità del pericolo durante il trasporto. Indipendentemente dai termini, il venditore è spesso responsabile del controllo della qualità e della conformità al contratto di vendita, mentre l'acquirente (destinatario) deve prendere in consegna la merce quando questa è stata messa a sua disposizione (Stapleton e Saulnier, 1999). Una volta stabiliti gli Incoterms, le successive condizioni di vendita/acquisto che devono essere concordate sia dall'importatore che dall'esportatore sono i termini di pagamento. Questi termini di pagamento determineranno chi si farà carico dei rischi finanziari e valutari esistenti nelle transazioni internazionali.

Ecco i termini di pagamento più comuni:

- Contanti anticipati: i contanti anticipati sono chiaramente il metodo di pagamento più desiderabile dal punto di vista dell'esportatore, poiché l'esportatore viene pagato prima della spedizione. D'altro canto, crea un problema di flusso di cassa per l'importatore.

A peggiorare le cose, l'importatore non avrà la possibilità di ricevere e poi ispezionare la merce ordinata prima del pagamento ed è quindi probabile che rifiuterà questo tipo di termini di pagamento a meno che non abbia effettuato un piccolo ordine.

- Conto aperto: può essere visto come l'esatto opposto del pagamento anticipato in contanti in quanto l'esportatore invia la merce e la fattura e poi si aspetta di essere pagato dall'importatore secondo i termini concordati in una data successiva senza il coinvolgimento delle banche . Pertanto questo termine di pagamento è molto rischioso per l'esportatore, il cui capitale è vincolato alla transazione, e i ricorsi legali in caso di controversie sui pagamenti sono molto limitati. Dato l'elevato rischio di credito per l'esportatore, questa opzione può essere fattibile solo quando l'importatore ha costruito una solida storia creditizia e ha stretto una partnership a lungo termine con l'esportatore. Questa opzione può avere senso per una transazione internazionale tra una società madre e la sua filiale estera.
- Tratta a vista (cambiale): una tratta a vista è simile sotto molti aspetti all'assegno personale utilizzato nelle nostre transazioni quotidiane in quanto è considerato una "riscossione documentale" (non denaro reale), che è più favorevole al importatore (acquirente). Con questo termine l'esportatore affida l'incasso del pagamento alla banca dell'esportatore, la quale invia i documenti necessari, come ad esempio la polizza di carico, alla banca dell'importatore insieme alle istruzioni di pagamento. Successivamente, il pagamento ricevuto dall'importatore viene rimesso all'esportatore tramite la banca coinvolta nella riscossione in cambio dei documenti (Capela, 2008).
- Lettera di credito (L/C): una lettera di credito viene emessa dalla banca dell'importatore garantendo che l'esportatore verrà pagato, a condizione che l'esportatore presenti i documenti stipulati alla sua banca (consulente) prima o alla data specificata scadenza. Con il coinvolgimento sia delle banche dell'importatore che di quelle dell'esportatore, questa opzione tutela gli interessi di entrambe le parti e può essere utilizzata per transazioni internazionali di alto valore (Monczka e Giunipero, 1990). La Figura 10.8 mostra anche come funziona nella pratica il processo L/C.

Table 10.3. Incoterms 2010 and Payment Responsibility

	EXW (Ex Works)	FCA (Free Carrier)	FAS (Free Alongside Ship)	FOB (Free on Board)	CFR (Cost and Freight)	CIF (Cost, Insurance & Freight)	CPT (Carriage Paid To)	CIP (Carriage & Insurance Paid to)	DAP (Delivered at Place) = Previously DAF (Delivered at Frontier)	DAP (Delivered at Place) = Previously DES (Delivered Ex Ship)	DAT (Delivered at Terminal) = Previously DEQ (Delivered Ex Quay)	Eliminated DDU (Delivered Duty Unpaid)	DDP (Delivered Duty Paid)
	Who pays?	Who pays?	Who pays?	Who pays?	Who pays?	Who pays?	Who pays?	Who pays?	Who pays?	Who pays?	Who pays?	Who pays?	Who pays?
Warehouse storage at point of origin	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Warehouse labor at point of origin	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Export packing	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Loading at point of origin	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Inland freight	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Port receiving charges	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Forwarder's fee	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Loading on ocean carrier	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Ocean/air freight charges	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Charges at foreign port/airport	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Buyer	Seller	Seller	Seller
Customs, duties & taxes abroad	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller
Delivery charges to final destination	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Seller

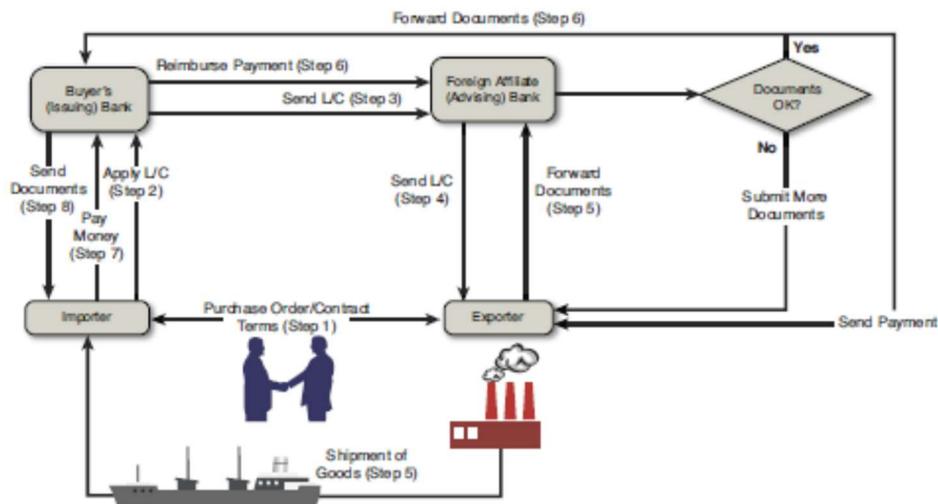


Figure 10.8. The process cycle of the letter of credit

Negoziatore interculturali

Uno degli ultimi ritocchi del commercio internazionale è la negoziazione del contratto tra l'importatore e l'esportatore. A causa delle diverse nazionalità di queste due parti, che potrebbero provenire da culture diverse, la negoziazione tra di loro può essere più delicata, dispendiosa in termini di tempo e impegnativa rispetto a una tipica negoziazione contrattuale tra persone della stessa nazionalità e cultura. Ad esempio, il processo di negoziazione di solito richiede più tempo ed è più complesso in alcuni paesi dell'Estremo Oriente come Cina, Giappone e Corea perché gli asiatici dell'Estremo Oriente preferiscono coltivare uno stretto rapporto personale prima di mettersi al lavoro. Se un uomo d'affari/imprenditore americano che non è a conoscenza di tali tendenze inizia a usare il nome del suo partner d'affari straniero e a quotare i prezzi al primo incontro, il suo comportamento verrà interpretato come rozzo e quindi probabilmente minerà l'attività vera e propria. rapporti. In quanto tale, la negoziazione internazionale (o interculturale) richiede un alto livello di abilità, tatto, diplomazia e pazienza. In generale, la negoziazione interculturale è un processo di comunicazione avanti e indietro in cui almeno due partner di diverse nazionalità con bisogni, pensieri, comportamenti e punti di vista diversi devono raggiungere un accordo su questioni di reciproco interesse. Oltre ai potenziali scontri culturali, un negoziatore internazionale dovrebbe essere consapevole di una serie di fattori complicanti che possono influenzare l'esito finale della negoziazione. Alcuni di questi fattori includono differenze ideologiche, leggi e regolamenti stranieri, burocrazia governativa straniera, protocolli aziendali (ad esempio, codice di abbigliamento, etichetta), ambienti politici ed economici, stili di comunicazione (ad esempio, sfumature linguistiche, gesti del corpo) e stili decisionali (ad esempio, dall'alto verso il basso, dal basso verso l'alto). Considerando la complessità e la sottigliezza della negoziazione interculturale, un negoziatore dovrebbe svolgere un lavoro di base molto scrupoloso prima di sedersi al tavolo delle trattative con il partner straniero. Questa preparazione potrebbe richiedere i seguenti passaggi:

- **Acculturazione:** l'acculturazione è il processo attraverso il quale un gruppo apprende e si adatta alla cultura, ai comportamenti, alle credenze, ai tratti e ai valori di un altro gruppo (Kottack, 2005). In quanto tale, l'acculturazione è il primo passo per ridurre i divari culturali tra negoziatori di culture diverse e successivamente aiuta a ridurre al minimo le differenze nella posizione negoziale. Anche se alcuni negoziatori potrebbero chiedersi perché dovrebbero adattarsi alle culture degli altri piuttosto che lasciare che siano gli altri a farlo, la riluttanza verso l'acculturazione raramente contribuisce al successo nelle negoziazioni interculturali. Infatti, Min e Galle (1993) hanno scoperto che l'incapacità di compromettere le differenze culturali era una delle tre ragioni principali dell'inefficacia della negoziazione internazionale. Anche Kublin (1995) ha osservato che la cultura gioca un ruolo importante nella negoziazione internazionale. Le tabelle 10.6 e 10.7 riassumono diverse culture distintive e i loro tratti che causano differenze culturali (vedi, ad esempio, Simintiras e Thomas, 1998; Hofstede, 2011).
- **Competenza:** una volta che un negoziatore ha la possibilità di migliorare il proprio QI culturale attraverso l'acculturazione, il passo successivo da compiere è aumentare la propria competenza nella negoziazione internazionale in un particolare paese. Questo processo include lo sviluppo di una conoscenza sufficiente dell'economia, della politica, delle leggi e delle regole del paese ospitante, insieme ai profili specifici (autorità decisionale, ruolo, personalità, esperienza, stile di negoziazione) di un negoziatore straniero. Fondamentalmente, questo processo implica l'individuazione e l'apprendimento dei fatti.
- **Strategia:** nella fase finale di preparazione, un negoziatore dovrebbe formulare una strategia di negoziazione specifica su misura per un particolare negoziatore straniero in un particolare paese. Questa strategia dovrebbe essere allineata con uno specifico programma di negoziazione (ad esempio prezzo, qualità, termini di trasporto, servizio, liquidazione dei sinistri), ritmo della negoziazione, composizione del team di negoziazione, mezzi di comunicazione, potenziale utilizzo di agenti/traduttori, portata della necessità di socializzazione (rapporto personale), offerta iniziale, risultato finale previsto e follow-up.

Table 10.6. Cultural Types with Respect to Communication Styles and Their Distinguished Traits

	High Context Culture	Low Context Culture
Definition	Cultures in which context is at least as important as what is actually said.	Most of the information is contained explicitly in the words.
Communication	Intention and unspoken meaning ("subtle").	Direct verbal language.
Performance	Collectivism (loyalty).	Individualism (efficiency).
Relationship	"Feminine" (interpersonal relationship, reserved, less time driven), or "relationship driven."	"Masculine" (aggressiveness, assertiveness), or "task driven."
	High Context Culture	Low Context Culture
Priorities	Polychronic (multiple tasks simultaneously)	Monochronic (one task at a time), punctuality
Examples	Most of Asia, Latin America, Middle East, Spain, France, and Africa.	U.S., United Kingdom, Canada, Scandinavian countries

Table 10.7 Cultural Types with Respect to Status and Influence Differences and Their Distinguished Traits

	High Power Distance Culture	Low Power Distance Culture
Definition	Employees seek no decision-making role.	Individual employees will seek a role in decision-making and will question decisions and orders in which they had no input.
Responsibility	Little personal initiatives from employees who need direction and discipline.	More responsibility for employees. (Micromanagement can be an issue.)
Examples	Russia.	North America.

Ess- cap 13 Emerging technology

L'emergere del commercio elettronico

Internet può essere considerata una delle più grandi invenzioni del genere umano. Ha cambiato radicalmente il modo in cui acquistiamo e vendiamo prodotti/servizi e raccogliamo informazioni su tutto ciò che ci interessa sapere. Prima che Internet diventasse popolare, potevi immaginare di acquistare regali di Natale online senza nemmeno mettere piede in un negozio? Potresti immaginare di acquistare i biglietti aerei online? Potresti immaginare di ordinare una pizza online? Potresti immaginare di vendere online i tuoi vecchi vestiti e i tuoi mobili usati? Potresti immaginare di fare i compiti di scuola online? Potresti immaginare di fare shopping in pigiama nel cuore della notte? Come illustrano questi esempi, Internet ha trasformato radicalmente le nostre vite negli ultimi due decenni.

Internet ha rivoluzionato anche il modo in cui facciamo affari. In altre parole, i processi fisici (ad esempio, fare acquisti in un negozio, pagare denaro al commesso del negozio e ottenere una ricevuta di vendita) spesso coinvolti nelle transazioni commerciali sono stati sostituiti da processi elettronici. In generale, i processi elettronici sono più veloci e accurati dei processi fisici tradizionali perché vengono eseguiti alla velocità digitale e sono meno soggetti a errori umani. Con la disponibilità delle transazioni elettroniche e delle interazioni tra acquirente e venditore, è nato il cosiddetto "commercio elettronico" (o "e-commerce"), che si è rapidamente radicato nel tessuto della nostra società. Infatti, il 77% degli americani ha attualmente accesso online e la maggior parte di loro ha acquistato qualcosa su Internet. Nel 2010, un totale di quasi 2 miliardi di persone in tutto il mondo hanno utilizzato Internet e hanno aderito all'economia basata sull'e-commerce (Internet World Stats, 2010). Anche in un'economia in crisi, le vendite al dettaglio online negli Stati Uniti sono aumentate dell'11% e hanno raggiunto un totale annuo di 155,2 miliardi di dollari, pari al 7% delle vendite al dettaglio totali nel 2009 (Internet Marketing, 2009). Si prevede che le vendite al dettaglio online negli Stati Uniti cresceranno da 263 miliardi di dollari nel 2013 a 414 miliardi di dollari nel 2018, un tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 9,5%, secondo le recenti previsioni sulle vendite al dettaglio online di Forrester Research Inc. (Enright, 2014). In parole povere, il commercio elettronico si riferisce allo svolgimento di attività commerciali su Internet.

Poiché l'e-commerce non richiede alcun contatto fisico tra l'acquirente e il venditore in un negozio al dettaglio, molti prodotti ordinati dall'acquirente su Internet possono essere consegnati direttamente a casa o in ufficio dell'acquirente. La stessa idea può essere applicata al commercio elettronico tra aziende. Questo drastico cambiamento nei comportamenti di acquisto/vendita e nell'evasione della consegna dei prodotti ordinati ha gradualmente modificato il modello di business adottato da molte aziende. La tabella 13.1 mette a confronto e contrappone il vecchio modello di business (prima di Internet) e il nuovo modello di business dell'"era di Internet".

Table 13.1. Old versus New Business Models

Paradigm	Business Model
Old (pre-Internet)	<ul style="list-style-type: none">• Buy and sell off-line (at brick-and-mortar stores)• Hold product titles with investment risk• Sell from stock and build to stock for anticipated demand• Payments made via cash, check, or money order
New (Internet age)	<ul style="list-style-type: none">• Buy and sell online• Source on order and build to order• Deliver directly to customer• Payments made via credit card or PayPal

Un cambiamento nel modello di business significa anche lo sviluppo di nuove strategie di business (in particolare strategie di catena di fornitura) e l'adattamento delle tecnologie informatiche emergenti più rilevanti per l'e-commerce. Nelle sezioni successive, tale sviluppo e adattamento saranno discussi in grande dettaglio.

Pianificazione delle risorse aziendali (ERP)

Se le persone di diversi dipartimenti e aziende all'interno della catena di fornitura potessero condividere le stesse informazioni, la visibilità della catena di fornitura aumenterebbe e quindi l'incertezza/il rischio sarebbero ridotti. Vale a dire, la capacità dell'azienda di facilitare un flusso regolare di informazioni lungo la catena di fornitura può dettare l'eccellenza della catena di fornitura e il conseguente successo aziendale. Tipicamente, tale capacità è legata all'efficacia e all'efficienza della tecnologia informatica (IT) utilizzata dall'azienda. Pertanto, l'IT è un fattore chiave per la gestione della catena di fornitura. L'IT consolida la connettività tra i partner della catena di fornitura collegando senza soluzione di continuità il punto di produzione al punto di consumo. Altri ruoli dell'IT includono quanto segue (ad esempio, Davis e Spekman, 2004):

- Trasformazione di processi non strutturati in processi automatizzati e di routine
- Creare un libero flusso di informazioni indipendentemente dalla geografia
- Riduzione del coinvolgimento della manodopera nei processi aziendali
- Abilitazione di attività di elaborazione parallela
- Tracciamento dei flussi fisici di merci

Tra i vari strumenti IT, quello che è noto per essere efficace nel collegare l'intera organizzazione e più partner/fasi della catena di fornitura è la pianificazione delle risorse aziendali (ERP). In generale, l'ERP è un programma software all'avanguardia che aiuta l'azienda a coordinare e integrare i processi aziendali a livello aziendale, tra cui vendite, marketing, produzione, logistica, acquisti, contabilità e gestione delle risorse umane, utilizzando un database comune e strumenti di reporting gestionale condivisi. (Brady et al, 2001). In un certo senso, l'ERP è un "cruscotto" che fornisce un certo livello di supervisione centrale e di controlli necessari per garantire che tutte le risorse dell'azienda lavorino insieme verso lo stesso obiettivo (Hwang e Min, 2013). Invece di separare i flussi in entrata da quelli in uscita, l'ERP gestisce entrambi i flussi insieme in modo che l'azienda possa reagire ai propri clienti in modo fluido, corretto e tempestivo. Una tipica architettura ERP è mostrata graficamente nella Figura 13.1. I suoi vantaggi possono includere quanto segue (ad esempio, Davenport, 2000; ERPwire.com, 2010):

- Riduzione dei tempi di consegna: rendendo le parti/componenti necessari sempre disponibili per la produzione, l'ERP può reagire rapidamente alla domanda dei clienti e accelerare il programma di consegna. Ad esempio, Autodesk ha ridotto i tempi di consegna a meno di 24 ore a partire da due settimane dopo l'implementazione dell'ERP.
- Transazioni di informazioni più veloci: l'ERP dispone di un database principale come depositario centrale che collega insieme tutti i moduli correlati nel software ERP.

Il database principale consente a un'azienda di mantenere elenchi di tutti i clienti e fornitori, prodotti venduti dall'azienda, materiali/parti acquistati dall'azienda, dipendenti assunti dall'azienda e dati sulle apparecchiature di proprietà dell'azienda. In quanto tale, elimina qualsiasi voce duplicata da parte di più reparti e aiuta l'azienda a controllare centralmente i propri dati per un accesso facile e tempestivo. In altre parole, l'ERP consente di risparmiare un'enorme quantità di tempo e fatica nell'immissione dei dati. Ad

esempio, la divisione System Storage di IBM è riuscita a ridurre il tempo necessario per l'immissione delle informazioni sui prezzi da cinque giorni a cinque minuti, la spedizione dei pezzi di ricambio è passata da 22 giorni a tre e le verifiche del credito (che in precedenza richiedevano 20 minuti) sono state gestite in tre secondi dopo la sua implementazione ERP.

- **Pagamento rapido:** l'elaborazione rapida delle informazioni sui clienti, meno documenti cartacei e richieste di informazioni tramite ERP possono accelerare il processo di pagamento; pertanto, l'ERP migliora il flusso di cassa.
- **Gettare le basi per il commercio elettronico:** con le transazioni aziendali di back-office strutturate e supportate dall'ERP, l'ERP può facilitare l'accesso basato sul web dei clienti all'ordinazione dei prodotti, al monitoraggio delle spedizioni e ai processi di consegna e successivamente semplificare le operazioni di e-commerce. Ad esempio, quando un cliente ordina prodotti online, l'ERP consente al rappresentante dell'assistenza aziendale di accedere rapidamente alle informazioni sul profilo del cliente, tra cui la valutazione creditizia del cliente e la cronologia degli ordini dal modulo finanziario dell'ERP, i livelli di inventario dell'azienda dal modulo materiali e il livello di inventario dell'azienda. il programma di spedizione della banchina di spedizione dal modulo di distribuzione. Pertanto, l'ERP aiuta l'azienda a gestire gli ordini online in modo tempestivo.

Sebbene l'ERP possa apportare numerosi vantaggi, non è privo di inconvenienti. Alcuni di questi inconvenienti includono quanto segue:

- **Elevati costi di implementazione:** i costi di software, hardware e consulenza ERP possono facilmente superare i 100 milioni di dollari (da 50 a 500 milioni di dollari circa) per una grande azienda come una società Fortune 500. Le grandi aziende possono anche spendere dai 50 ai 100 milioni di dollari per gli aggiornamenti del sistema ERP. La completa implementazione di tutti i moduli può richiedere anni. Le aziende di medie dimensioni (meno di 1.000 dipendenti) spendono probabilmente dai 10 ai 20 milioni di dollari (Monk e Wagner, 2006).
- **Ritorno dell'investimento lento:** l'implementazione ERP esorbitante tende ad allungare i periodi di recupero dell'investimento (Hwang e Min, 2013). Pertanto, il ritorno sull'investimento (ROI) nell'ERP può essere ottenuto solo quando vi è un numero sufficiente di utenti e una frequenza di utilizzo sufficiente (Monk e Wagner, 2009).
- **Sfide associate alla gestione del cambiamento:** l'ERP può cambiare il modo in cui l'azienda conduce il proprio business e, di conseguenza, il modo in cui lavorano i suoi dipendenti. Un'implementazione affrettata dell'ERP può portare a potenziali disastri simili a quelli vissuti da Hershey, che ha subito una pesante perdita di vendite e profitti dopo l'implementazione dell'ERP. Un'implementazione ERP di successo spesso richiede la piena integrazione delle funzioni aziendali dell'azienda, interfacce senza soluzione di continuità tra i diversi utenti, sistemi di backup, software personalizzato, formati di dati compatibili e un'ampia formazione degli utenti. Pertanto, l'ERP necessita di un attento piano per i cambiamenti nella strategia aziendale e nei processi aziendali.

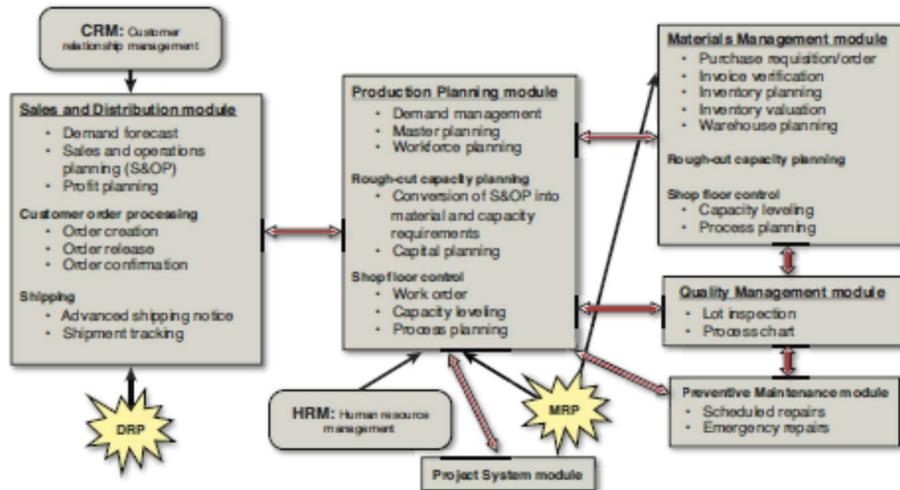


Figure 13.1. ERP architecture

Sistema Informativo Geografico (GIS)

Sistemi di trasporto intelligenti

Un sistema di trasporto intelligente (ITS) si riferisce generalmente all'uso di tecnologie avanzate di informazione e comunicazione per migliorare l'efficienza, la mobilità e la sicurezza dei trasporti.

Sistemi di codici a barre

Identificazione a radiofrequenza (RFID)

L'identificazione a radiofrequenza (RFID) è una delle tecnologie in più rapida crescita che può rivoluzionare le pratiche della catena di fornitura. L'RFID può essere utilizzato praticamente ovunque sia necessaria un'identificazione univoca per scopi di tracciamento, dalle etichette per indumenti alle carte di credito. L'RFID trasmette segnali contenenti informazioni sul prodotto utilizzando spettri elettromagnetici o elettrostatici. Sebbene il suo ruolo sia simile a quello di un codice a barre, l'RFID elimina la necessità della lettura in linea d'aria richiesta dal codice a barre. In altre parole, l'RFID può leggere le informazioni sul prodotto da distanze maggiori (fino a 10 piedi) rispetto alla scansione dei codici a barre senza contatto fisico diretto.

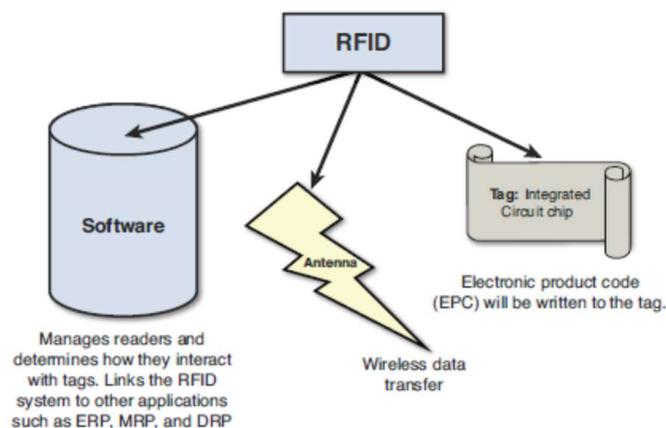


Figure 13.3. Key components of the RFID

Table 13.2. A Comparison of RFID and Barcode

Barcode	RFID
One-dimensional information density via UPC code or two-dimensional information density via QR (Quick Response) code.	Multidimensional information density via EPC code.
A single identifier (reads one barcode at a time).	Multiple identifiers (reading multiple tags within the transmission field).
Obtains information by scanning data on laser or charge-coupled devices.	Obtains information from tags through a reader and an antenna (wireless).
Limited product information.	Extensive product information.
Reads data.	Reads and writes data.
Short distance reading requiring physical contact with the object.	Long-distance reading. Higher frequency tags typically have longer read distances and faster data transfer rates than lower frequency tags.

Intelligenza artificiale

L'intelligenza artificiale (AI) è stata introdotta per sviluppare e creare "macchine pensanti" in grado di imitare, apprendere e sostituire l'intelligenza umana. Dalla fine degli anni '70, l'intelligenza artificiale si è dimostrata molto promettente nel migliorare i processi decisionali umani e la conseguente produttività in varie attività aziendali grazie alla sua capacità di riconoscere modelli aziendali, apprendere fenomeni aziendali, cercare informazioni e analizzare i dati in modo intelligente (Min, 2010). . Grazie a tale promessa, l'intelligenza artificiale può essere utilizzata come efficace strumento di aiuto decisionale per risolvere molti problemi della catena di approvvigionamento. In generale, l'intelligenza artificiale è l'uso dei computer per ragionare, riconoscere modelli, apprendere o comprendere determinati comportamenti dall'esperienza, acquisire e conservare conoscenze e sviluppare varie forme di inferenza per risolvere problemi in situazioni decisionali in cui sono disponibili soluzioni ottimali o esatte. troppo costoso o difficile da produrre (Nilsson 1980; Russell e Norvig 1995; Luger 2002; Min, 2010).

Con i progressi della tecnologia AI, l'intelligenza artificiale comprende una varietà di strumenti:

- Reti neurali artificiali e teoria degli insiemi ("pensare come un essere umano")
- Apprendimento automatico, sistemi esperti e algoritmo genetico ("agire come un essere umano")
- Logica fuzzy ("pensare razionalmente")
- Sistemi basati su agenti ("agire razionalmente")

Gli obiettivi principali dell'intelligenza artificiale sono comprendere il fenomeno dell'intelligenza umana e progettare sistemi informatici in grado di imitare modelli comportamentali umani e creare conoscenze rilevanti per la risoluzione dei problemi. Pertanto, l'intelligenza artificiale ha la capacità di apprendere e comprendere nuovi concetti, imparare dall'esperienza ("da sola"), eseguire ragionamenti, trarre conclusioni, attribuire significati e interpretare simboli nel contesto (Min, 2010). Grazie a tale capacità, l'intelligenza artificiale è stata applicata con successo al gioco, alla modellazione semantica, alla modellazione delle prestazioni umane, alla robotica, all'apprendimento automatico e al data mining (vedi, ad esempio, Russell e Norvig 1995; Luger, 2002). Recentemente l'applicazione dell'IA è stata estesa a diversi ambiti della filiera. Queste aree includono la pianificazione della domanda, il controllo dell'inventario, il prelievo degli ordini, la progettazione della rete di trasporto, le decisioni make-or-buy, la pianificazione dell'ubicazione e la gestione delle relazioni con i clienti (vedere, ad esempio, Min 2010 per applicazioni dettagliate dell'IA alle aree della catena di fornitura).

Sebbene ancora limitata, una crescente applicazione dell'intelligenza artificiale alle decisioni di gestione della catena di fornitura deriva dal fatto che la gestione della catena di fornitura richiede la comprensione di processi decisionali complessi e interconnessi. Poiché questi processi spesso richiedono la creazione di basi di conoscenza intelligenti, l'intelligenza artificiale si adatta come strumento per la gestione della conoscenza della catena di approvvigionamento. In particolare, un sistema basato su agenti è emerso come uno degli strumenti di intelligenza artificiale più popolari per affrontare vari aspetti dei problemi decisionali della catena di approvvigionamento (Min, 2010).

Tendenze future dell'IT nel commercio globale

Solo circa 10 anni fa, non potevamo immaginare una piccola tessera di plastica contenente un chip incorporato che ci permettesse di comprare un pasto alla mensa scolastica, prendere libri in biblioteca, guardare un film a teatro e chiamare i nostri amici al la cabina telefonica dell'aeroporto. Come illustra questo esempio, la nuova tecnologia dell'informazione (IT) cambia le nostre vite a un ritmo rapido. Poiché il rapido progresso dell'IT cambia le nostre vite, anche i nostri comportamenti cambieranno. I cambiamenti nei nostri comportamenti possono includere le nostre abitudini di socializzazione, strumenti di comunicazione e transazioni commerciali. Tali cambiamenti porteranno alla trasformazione dinamica delle attività commerciali. Per adattarci tempestivamente a questi cambiamenti dinamici, dobbiamo prevedere quale tecnologia emergerà in futuro e quale impatto avrà sulle nostre pratiche aziendali. Sebbene sia molto difficile per noi speculare su come sarà il mondo di domani nell'era digitale in rapida evoluzione, possiamo notare diverse tendenze emergenti dal mondo dell'IT. Queste tendenze sono la collaborazione aperta attraverso il "cloud computing", l'"economia della conversazione" tramite i social network online, il commercio mobile in ambienti onnipresenti e il multitasking utilizzando oggetti intelligenti. Queste tendenze vengono discusse più dettagliatamente nelle sottosezioni seguenti.

Collaborazione aperta tramite il cloud computing

Il cloud computing è una nuova tecnologia all'avanguardia che consente all'utente di accedere a servizi di hosting su Internet da qualsiasi computer, ovunque, senza installare l'infrastruttura e il software necessari. In quanto tale, la tecnologia informatica è nascosta dietro una "nuvola" ed è invisibile ai suoi utenti, ma è possibile accedervi su richiesta attraverso un sistema client/server. Il cloud computing differisce dall'informatica tradizionale in quanto viene utilizzato su richiesta, in genere di minuto in minuto o di ora in ora. È anche elastico – un utente può avere tanto o poco servizio quanto desidera in un dato momento – ed è poco costoso, perché l'utente non ha bisogno di altro che di un personal computer con accesso a Internet (TechTarget, 2010). Un semplice esempio di cloud computing è Yahoo! sistema di posta elettronica o Gmail. Secondo un recente studio condotto dall'Aberdeen Group (2009), le aziende hanno ottenuto in media una riduzione del 18% del budget IT e una riduzione del 16% dei costi energetici dei data center grazie al cloud computing.

Economia della conversazione tramite i social network online

Insoddisfatti dei tradizionali portali di informazione e dei motori di ricerca per parole chiave come Yahoo!, Google e AOL, un numero crescente di utenti Internet ha cercato di indicizzare e cercare informazioni in modi rivoluzionari. Uno di questi modi potrebbe includere la condivisione delle informazioni necessarie attraverso i social media e i contenuti online generati dagli utenti, compresi i blog. Il rapido ritmo di progresso in questo tipo di mezzi di comunicazione e tecnologia facilita il rapido scambio di informazioni tra clienti, dipendenti e partner commerciali situati in diverse parti del paese e del mondo. Ad esempio, uno dei social network online, Facebook, con circa 550 milioni di utenti in tutto il mondo, può aiutare le aziende

multinazionali (MNF) a sviluppare una piattaforma di comunicazione interattiva che va ben oltre l'interazione tra funzioni di back-office e funzioni rivolte al cliente. attraverso la sua rete di amici, famiglie, colleghi e conoscenti. Questa piattaforma può costituire la base per la relazione con i clienti della MNF gestione (CRM), strumenti pubblicitari, branding, transazioni commerciali e attività di condivisione delle informazioni e potrebbero rimodellare le future catene di fornitura.

Commercio mobile in ambienti onnipresenti

Come abbiamo sperimentato attraverso l'uso dei nostri telefoni cellulari, la tecnologia mobile ci consente di rimanere in contatto tra noi praticamente 24 ore al giorno, 7 giorni alla settimana, da qualsiasi parte del mondo. In quanto tale, questa tecnologia migliora notevolmente la connettività tra di noi. L'estensione di questo concetto mobile da "persona a persona" a "business-to-business" può rivoluzionare il modo in cui i partner della catena di fornitura comunicano e interagiscono tra loro. In generale, il commercio mobile (o m-commerce) si riferisce alla capacità di condurre transazioni commerciali in ambienti ubiqui utilizzando dispositivi portatili wireless come telefoni cellulari e assistenti digitali personali (PDA). Basato sul Wireless Application Protocol (WAP), il commercio mobile può fornire un accesso all'e-commerce più veloce, più sicuro e scalabile senza nemmeno aver bisogno di un posto dove collegare i dispositivi mobili. Sfruttando i progressi tecnologici nei dispositivi mobili, inclusa la loro capacità di riconoscimento vocale, possiamo utilizzare il commercio mobile per esaminare conti bancari, ordinare prodotti/servizi, pagare fatture e controllare notizie finanziarie, aggiornamenti sul traffico e risultati di partite sportive su un dispositivo portatile, ovunque, in ogni momento.

Multitasking utilizzando gli smartphone

In generale, uno smartphone è un dispositivo elettronico portatile che combina i servizi vocali tradizionali con funzionalità informatiche integrate, tra cui e-mail, fax, cercapersone, accesso a Internet, fotocamera, lettore MP3, lettore video, televisione e agenda. Con tali capacità, uno smartphone ci consente di eseguire una varietà di attività: navigazione web, gestione delle informazioni personali, servizi bancari online, connettività LAN, immissione dati, archiviazione dati, trasferimento dati remoto, controllo remoto di sistemi elettronici domestici/aziendali, modifica di documenti d'ufficio. e interattività con la messaggistica unificata.

Tecnologia Drone

I droni sono conosciuti soprattutto per le loro applicazioni militari durante la guerra in Afghanistan, ma la tecnologia è progredita molto negli ultimi anni ed è diventata più conveniente per le applicazioni logistiche. È un dato di fatto, DHL ha iniziato a sperimentare la tecnologia dei droni per trasportare medicinali su un'isola scarsamente popolata al largo della costa nordoccidentale della Germania. Seguendo l'esempio, sia Amazon che Google intendono sfruttare la tecnologia dei droni per sostituire alcuni dei metodi tradizionali di consegna dei pacchi in località remote. Cos'è esattamente un drone? In generale, un drone è un veicolo aereo senza equipaggio tipicamente guidato da GPS wireless, telecamere e/o sensori (di misurazione inerziale). È in grado di consegnare merci da un punto all'altro senza pilota.

Tripla Bottom Line

Una volta Warren Buffet disse: “Ci vogliono 20 anni per costruire una reputazione e cinque minuti per rovinarla”. La reputazione dell'azienda può essere facilmente rovinata una volta che ignora le sue responsabilità legali, etiche e sociali, come illustrato dagli scandali aziendali che coinvolgono aziende di alto profilo come Enron, Siemens, HealthSouth, Halliburton, K-Mart, Bristol-Myers Squibb, Nortel, e Tyco International. Uno dei più grandi errori commessi da queste aziende è stato il malinteso secondo cui il successo finanziario a breve termine conta di più, senza rendersi conto della crescente importanza del “triplo risultato finale” per il loro successo aziendale finale. È un dato di fatto, la rivista Economist ha riferito che le aziende che tengono d’occhio questo triplo risultato tendono a sovraperformare i loro rivali meno schizzinosi sul mercato azionario. In generale, la triple bottom line si riferisce ai tre diversi pilastri dei profitti aziendali (Economist, 2009):

- Profitto: come misura della performance finanziaria
- Persone: misura dell'impegno dell'azienda verso pratiche commerciali socialmente ed eticamente responsabili
- Pianeta: come misura dell'impegno e delle prestazioni ambientali dell'azienda

Il concetto del triplo risultato è diventato una parola d’ordine in questi giorni a causa delle crescenti preoccupazioni tra i clienti coscienti riguardo al degrado ambientale e alla preservazione del benessere sociale. A differenza del paradigma aziendale tradizionale, che si concentra sulla prosperità economica dell’azienda e dei suoi azionisti, il triplo risultato finale aumenta la crescente consapevolezza della sostenibilità catturando uno spettro più ampio di valori economici, sociali ed ecologici. Vale a dire, il triplo risultato si basa sull’idea che un’azienda sostenibile è quella che crea profitto per i suoi azionisti proteggendo al tempo stesso l’ambiente e migliorando la vita di coloro (ad esempio, fornitori, lavoratori, clienti) con cui interagisce. Savitz e Weber, 2006). Ad esempio, nel tentativo di realizzare la missione ambientale dell’azienda, FedEx Kinko ha aumentato l’uso di materiali riciclati e di energia rinnovabile nei suoi numerosi negozi. Allo stesso modo, Walmart ha fatto grandi passi avanti nel ridurre la propria impronta di carbonio riciclando i rifiuti dei prodotti elettronici e la pellicola termoretraibile utilizzando veicoli a basso consumo di carburante. Starbucks ha inoltre preso la decisione consapevole di pagare un premio ai coltivatori di caffè nei paesi in via di sviluppo che utilizzano metodi agricoli tradizionali in grado di preservare meglio le foreste tropicali. Come illustrano questi esempi, un numero crescente di aziende è sempre più consapevole del valore aziendale della sostenibilità. In risposta a questa mutevole proposta di valore allineata al Triple Bottom Line, le sezioni successive elaboreranno una serie di questioni gestionali legate al Triple Bottom Line e alle loro implicazioni.

Inoltre, verrà discusso in dettaglio l'aspetto legale delle decisioni e delle attività strategiche della catena di fornitura.

Quale legge e quale applicazione (/in relazione a quale paese)

Etica della catena di fornitura

In generale, l'etica è definita come un insieme di principi morali di valore relativi alla condotta umana rispetto alla giustizia e all'inesattezza delle azioni e alla bontà e cattiveria dei motivi e dei fini di tali azioni (<http://dictionary.reference.com/navigazione/etica>). In tale contesto, l’etica della catena di fornitura si

riferisce a regole e standard ben fondati per una corretta condotta e buone pratiche generalmente accettabili per i professionisti della catena di fornitura. In parole povere, l'etica della catena di fornitura prescrive cosa dovrebbero fare i professionisti della catena di fornitura nell'acquisizione, trasformazione, consegna e promozione di beni e servizi.

Esempi di comportamenti non etici nella catena di fornitura includono quanto segue:

- Accettare tangenti o bustarelle per garantire un contratto di vendita/acquisto
- Accettazione di campioni senza pagamenti
- Accettare il preventivo di un fornitore che è ovviamente errato
- Utilizzo del lavoro minorile o forzato nella produzione di beni
- Utilizzo di animali per testare i prodotti
- Distribuzione di prodotti contraffatti e partecipazione alla pirateria del marchio
- Distribuzione di prodotti non sicuri
- Pubblicità ingannevole o disonesta
- Fissazione dei prezzi
- Prezzi "low-ball".
- Vendita "esca e scambia".
- Utilizzo improprio di sconti commerciali per acquisti personali
- Ignorare gli standard in materia di salute, sicurezza e ambiente

Le seguenti sottosezioni descrivono in dettaglio alcune di queste questioni etiche.

Corruzione contro dono (gratuità)

La corruzione è l'atto corrotto di offrire, dare, ricevere o sollecitare qualcosa di valore allo scopo di influenzare indebitamente l'azione di un funzionario nell'adempimento dei suoi doveri pubblici o legali (Garner, 2006). Una volta che un agente è colpevole di aver accettato una tangente senza il consenso del principale sollecitando, accettando o concordando di accettare qualsiasi vantaggio da un'altra persona previo accordo o con la consapevolezza che tale vantaggio influenzerà la sua condotta in relazione al suo principale affari, lui o lei sarà punito per aver commesso un reato di classe B. Sia coloro che accettano che coloro che corrompono, insieme ai loro intermediari, possono essere penalizzati per il coinvolgimento in uno schema di corruzione. Nonostante la gravità della corruzione, alcune linee guida sulla corruzione potrebbero essere vaghe e la successiva interpretazione della corruzione potrebbe differire da una società all'altra o da un paese all'altro. Pertanto, i professionisti della catena di fornitura dovrebbero prestare particolare attenzione quando sospettano il loro potenziale coinvolgimento in pratiche di "pagamento discutibile".

Sebbene molti credano che i pagamenti discutibili non siano motivo di grande preoccupazione tra i manager statunitensi a causa dei loro standard etici percepiti come più elevati, i pagamenti discutibili negli Stati Uniti sono in aumento. Durante il periodo dal 1999 al 2013, il Dipartimento di Giustizia degli Stati Uniti ha intrapreso azioni di contrasto alla corruzione contro 194 aziende multinazionali e dirigenti statunitensi per presunte violazioni del Foreign Corrupt Practice Act (Bloomberg Businessweek, 2014). Inoltre, Fletcher

(2009) ha riferito che anche il governo federale degli Stati Uniti ha effettuato pagamenti discutibili per 98 miliardi di dollari ad appaltatori e privati nel 2008, un netto aumento rispetto ai pagamenti stimati di 78 miliardi di dollari effettuati nel 2007. Fondamentalmente, i pagamenti discutibili sono pagamenti relativi a transazioni commerciali che possono sollevare questioni riguardanti potenziali violazioni dei principi morali. Questi possono includere contributi politici illegali, commissioni di vendita eccessive, tangenti segrete per concessioni commerciali favorevoli e coperture contro trattamenti svantaggiosi. Tuttavia, i cosiddetti "grease payment" sono spesso consentiti come pagamenti legittimi in molti paesi stranieri. Esempi di pagamenti di grasso includono regali che possono cortocircuitare la burocrazia burocratica per l'elaborazione di documenti, la timbratura dei visti e la pianificazione delle ispezioni dei prodotti;

mance (mance) per i servizi resi e compensi per l'utilizzo di intermediari/agenti locali (ad esempio, Baksheesh nei paesi del Medio Oriente). Inoltre, i regali nello spirito delle festività natalizie (ad esempio, Natale, Capodanno cinese) insieme ai regali nominali (in genere inferiori a \$ 25) che non influenzerebbero i futuri contratti/transazioni commerciali possono essere considerati "legittimi".

Frode

Conflitto di interessi

Riservatezza

Reciprocità

Danno nascosto

Legge sulla pratica della corruzione all'estero

Gestione della catena di fornitura verde

Le attività della catena di approvvigionamento spesso producono sottoprodotti indesiderati come la CO2 utilizzando combustibili fossili per i trasporti, emettendo sostanze chimiche tossiche derivanti dal processo di produzione e scaricando rifiuti di materiali. Questi sottoprodotti indesiderati accelerano la velocità del riscaldamento globale che minaccia il benessere della popolazione umana. Nel tentativo di affrontare i problemi del riscaldamento globale, i professionisti della catena di fornitura dovrebbero prestare maggiore attenzione alla gestione "verde" della catena di fornitura (GSCM). In generale, il GSCM può essere definito come l'integrazione di iniziative rispettose dell'ambiente in ogni aspetto delle attività della catena di fornitura, compresi l'approvvigionamento, la progettazione e lo sviluppo del prodotto, la produzione, il trasporto, lo stoccaggio, l'imballaggio e i servizi post-vendita, compresa la fine della vita del prodotto. Qui, gli esempi di iniziative rispettose dell'ambiente includono le linee guida/politica ambientale a livello aziendale, il rispetto delle normative ambientali (ad esempio, norme EPA) e standard (ad esempio, ISO 14000), la certificazione e la selezione dei fornitori in base al suo impegno per la sostenibilità, l'uso di energia rinnovabile (ad esempio, luce solare, vento, pioggia, calore geotermico), uso di biocarburanti, uso di imballaggi degradabili o compostabili e monitoraggio delle prestazioni ambientali (Min e Kim, 2012). Il successo dell'implementazione del GSCM richiede i seguenti dieci passaggi (Colby e Fertal, 2007):

1. Scopri dove ti trovi. Comprendere la cultura della tua organizzazione, i processi della catena di fornitura e i modelli di consumo è naturalmente il primo passo perché non puoi gestire ciò che non puoi vedere.
2. Avere un piano di prestazione. Crea una serie di obiettivi e parametri prestazionali che possono essere utilizzati per monitorare i progressi.
3. Avere un unico punto di responsabilità. Avere un unico punto di responsabilità che abbia il potere di influenzare il cambiamento.

4. Commercializza i tuoi progressi internamente ed esternamente. Assicuratevi di comunicare a tutti i livelli il motivo per cui vengono intraprese iniziative ambientali, cosa verrà misurato e come un'organizzazione riuscirà ad arrivare a questo obiettivo.

5. Incorporare il “verde” nei processi esistenti di approvvigionamento, produzione e logistica. Integrare le priorità ecologiche nei processi esistenti della catena di fornitura è un modo efficace per promuovere iniziative e obiettivi ambientali.

404 Capitolo 11: Pratiche di catena di fornitura legalmente, eticamente e socialmente responsabili

6. Comunicare i propri obiettivi e standard ambientali ai partner della catena di fornitura. Stabilendo aspettative chiare ai partner della catena di fornitura durante i processi della catena di fornitura e monitorando in modo proattivo la conformità, puoi migliorare rapidamente le tue prestazioni di sostenibilità.

7. Rimani aggiornato sulle normative ambientali.

8. Tieni il passo con nuovi materiali, tecnologie e processi. Sviluppare nuovi approcci che possano affrontare in modo economicamente vantaggioso le sfide e le opportunità presentate dalle iniziative ambientali.

9. Fai prima le “cose facili”. Non è necessaria una revisione della catena di fornitura per ottenere benefici dagli sforzi di sostenibilità.

10. Coinvolgi tutti. Per essere efficaci, è necessario coinvolgere ogni unità, compresi i gruppi di approvvigionamento, produzione, vendite, marketing, logistica e finanza in tutta l'organizzazione e nella catena di fornitura per gli sforzi di sostenibilità.

Tenendo presente questi passaggi, le sottosezioni seguenti elaboreranno gli strumenti sistematici necessari per la gestione dei prodotti dalla loro “culla alla tomba” e varie iniziative rispettose dell'ambiente essenziali per GSCM.

Valutazione del ciclo di vita

La valutazione del ciclo di vita (LCA) è una tecnica per valutare gli aspetti ambientali e l'intera gamma di potenziali impatti ambientali associati a un prodotto, processo o servizio (U.S. Environmental Protection Agency, 2010):

- Compilando un inventario degli input energetici e materiali rilevanti e dei rilasci ambientali
- Valutando i potenziali impatti ambientali associati agli input e ai rilasci identificati
- Interpretando i risultati per aiutare un'organizzazione a prendere una decisione più informata

L'obiettivo principale dell'LCA è confrontare le prestazioni ambientali di prodotti e servizi durante tutto il loro ciclo di vita ed essere in grado di scegliere quello meno oneroso.

Può anche essere utilizzato per migliorare la compatibilità ambientale di un singolo prodotto (ecodesign) o per migliorare le prestazioni ambientali complessive e l'immagine pubblica di un'organizzazione (<http://www.greenoptions.com/wiki/life-cycle-assessments>). Pertanto, l'LCA è utile per prevenire l'inquinamento e valutare l'impatto a lungo termine della progettazione di prodotti ecologici aiutando gli utenti a sviluppare profili ambientali delle iniziative ambientali proposte e della progettazione di prodotti/servizi ecologici (ad esempio, materiali rinnovabili rispetto a quelli petrolchimici). L'LCA è utile anche per identificare le aree in cui è possibile apportare miglioramenti ambientali.

L'LCa è generalmente composto da tre componenti interconnessi: un'analisi dell'inventario del ciclo di vita, un'analisi dell'impatto del ciclo di vita e un'analisi del miglioramento del ciclo di vita. I dettagli di questi componenti sono descritti come segue (Svoboda, 1995, p. 2):

- Inventario del ciclo di vita: un processo oggettivo e basato sui dati per quantificare i fabbisogni di energia e materie prime, emissioni atmosferiche, effluenti trasportati dall'acqua, rifiuti solidi e altri rilasci ambientali verificatisi durante l'intero ciclo di vita di un prodotto, processo o attività.
- Valutazione dell'impatto del ciclo di vita: un processo valutativo per valutare gli effetti dei risultati ambientali identificati nella componente dell'inventario. La valutazione dell'impatto dovrebbe affrontare sia gli impatti ecologici e sulla salute umana, sia gli impatti sociali, culturali ed economici.
- Analisi del miglioramento del ciclo di vita: un'analisi delle opportunità per ridurre o mitigare l'impatto ambientale durante l'intero ciclo di vita di un prodotto, processo o attività. Questa analisi può includere misure di miglioramento sia quantitative che qualitative, come cambiamenti nella progettazione del prodotto, nell'utilizzo delle materie prime, nei processi industriali, nell'uso da parte dei consumatori e nella gestione dei rifiuti.

Nell'ambito del precedente quadro LCA, la LCA può essere eseguita seguendo le cinque fasi distinte visualizzate nella Figura 11.2.

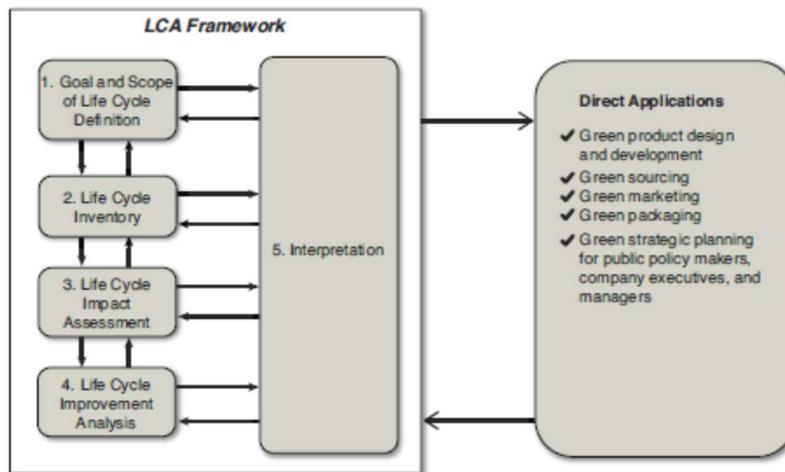


Figure 11.2. *The life cycle assessment phases (modified from Basset-Mens and van der Werf, 2007)*

Conformità alle normative ambientali

Norme ISO14000

Audit ambientali