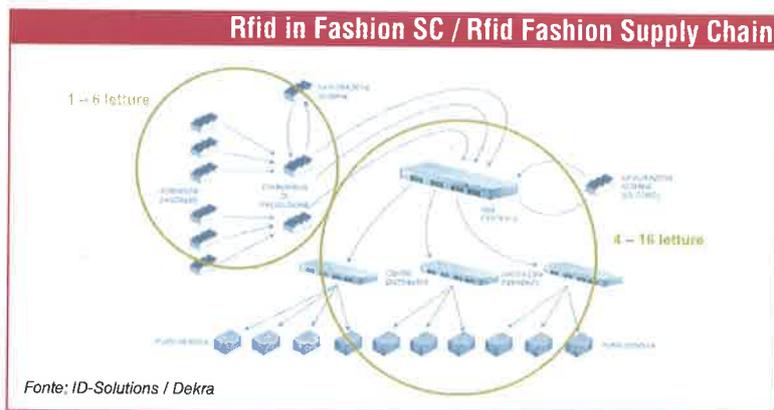


dello strumento di Control Tower (vedi box) ci ha fatto passare a una gestione dei processi di supply a Silos alla definizione di processi integrati con responsabilità logistica E2E sulle attività che ci garantiscono una visibilità completa della Supply Chain dalla consegna merce da parte dei vendors produttivi sino alla consegna a negozio da parte del partner logistico, consentendoci di identificare in modo preventivo eventuali rischi e, allo stesso tempo, di cogliere le possibili nuove opportunità.”

### Anticipare, non solo reagire

Come ha sottolineato Donatella Rampinelli “la supply chain non deve solo reagire, ma deve essere soprattutto capace di anticipare” e questo fattore è ancora più discriminante all'interno di catene a servizio di aziende del comparto distribuzione. Con 11 negozi sul territorio nazionale, 5,2 milioni di scontrini emessi ogni anno, quasi 3.000 dipendenti tra diretti e indiretti, la Rinascente è il principale department store italiano e la sua logistica deve governare la complessità che deriva dal rapporto con oltre 1.500 fornitori e più di 2.600.000 di SKU da gestire, divise in vari comparti: moda, food, media & travel, casa, cosmetica e profumeria, e di cui solo poco più del 10% è costituito da prodotti continuativi. “L'impossibilità di stringere approcci collaborativi omogenei, soprattutto a livello EDI, con un campione tanto ampio e variegato di fornitori (tipicamente produttori high level) ci ha spinto a cercare efficienza e ottimizzazione di processo a valle, con l'obiettivo di migliorare il livello di servizio offerto ai punti vendita, attraverso una gestione centralizzata dello stock” ha spiegato Luca Brandellero, direttore Logistica di La Rinascente. Dal ce.di. di Piacenza gestito da DR Logistics (joint venture fra La Rinascente e l'operatore logistico Di Martino Trasporti) partono i rifornimenti a tutti gli stores preparati con procedure pensate per favorire il più possibile il personale di vendita (per un approfondimento sull'organizzazione del ce.di. DR Logistics di Piacenza si legga in proposito l'articolo “Una logistica che non si ferma mai” sul numero di marzo del Giornale, N.d.R.). “L'operatore logistico è monitorato costantemente secondo KPI chiari che riguardano i lead time di entrata merce e di evasione degli ordini agli stores, le percentuali di errori al prelievo, quelle degli inevasi e delle rettifiche inventariali effettuate, il livello di servizio del trasporto e la gestione delle priorità di carico, e che prevedono la fornitura di report mensili, una consuntivazione annua e un sistema bonus malus di riconoscimento delle performance. Proprio la chiarezza sui processi e la completa



Fonte: ID-Solutions / Dekra

condivisione e trasparenza operativa ci hanno permesso di raggiungere e consolidare risultati estremamente soddisfacenti in termini di servizio ai punti vendita come, solo per citarne alcuni, il prelievo al pezzo e l'allestimento di scatole di spedizione divise per cluster, la gestione centralizzata dei resi e delle vecchie collezioni, l'inserimento a ce.di. delle placche anticaccheggio su prodotti tessili,

accessori e cosmetica (per alcuni stores) e l'effettuazione di inventari a rotazione” ha sottolineato Brandellero. Il processo di miglioramento è continuo e attualmente La Rinascente e DR Logistics sono impegnate a completare progetti operativi che avranno un impatto positivo sugli stores, fra questi l'aumento della frequenza del rifornimento del negozio Milano Duomo con servizio AxA e

trasporto anche di sabato e domenica per il periodo dell'EXPO e la definizione delle attività logistiche a supporto di un nuovo flagship store di prossima apertura a Roma con livelli di servizio ancora più spinti. È evidente che, quando impostata sulle giuste basi, la terziarizzazione delle operazioni logistiche è in grado di fornire un reale vantaggio competitivo. Secondo Mario Fugolo, BD

& Key Account Fashion di DHL Supply Chain (150 clienti gestiti in Italia nel comparto fashion per un giro d'affari di 40 mln di euro, 12 magazzini dedicati, 2 milioni di capi appesi e 600.000 colli trasportati/anno) “Il compito del 3PL è quello di portare un po' di semplicità in un mondo estremamente complicato come quello del fashion. Il mercato richiede al 3PL di essere un consulente per definire nuove soluzioni operative, minimizzare le variabili, ridurre i costi e aumentare le performance. Per essere il miglior partner possibile, un fornitore di servizi logistici deve soddisfare dei requisiti di servizio (solidità, presenza operativa globale, sistemi informativi customizzati, expertise su tutti i canali commerciali...) ma spesso è da ciò che non fa che si può misurarne il valore: non deve necessariamente offrire il prezzo più basso e non deve dire sempre sì, ma collaborare col cliente per fornire la soluzione più adeguata ad aggiungere valore al prodotto.” Compito che, in definitiva, è quello ultimo e più nobile di tutte le strategie di supply chain management.

Il focus: trasporto di prodotti “fashion” e scelta Incoterms in caso di paese “a rischio”

## OBIETTIVO: azzerare il rischio

Nel comparto fashion fondamentale è la scelta del mezzo per effettuare il trasporto che deve essere il più sicuro possibile. Soprattutto se diretto verso paesi a rischio

■ Grazia Torrente - Alessandra Vignone

Nel momento in cui le aziende decidono di esportare all'estero i beni che producono, un elemento fondamentale da affrontare è quello della scelta del trasporto da utilizzare per consegnare i prodotti ai compratori stranieri. In particolare, nel settore del “fashion” la scelta del mezzo e del vettore va valutata attentamente, onde evitare di esporre la merce, in molti casi di alto valore, al rischio di perdita o danneggiamento. Pertanto, nei contratti di compravendita, si dovrà stabilire chi organizza il trasporto (venditore o compratore), chi ne sostiene i costi di esecuzione, chi i rischi e quali sono gli obblighi in termini di caricazione/scaricazione, operazioni doganali, assicurazioni ecc. Nella prassi internazionale sono stati elaborati, nel tempo, una serie di termini utilizzati nel campo delle esportazioni, validi in tutto il mondo, che definiscono in maniera univoca ogni diritto e dovere del venditore e del compratore nel trasferimento di beni da una nazione ad un'altra, con riguardo al trasferimento dei rischi, alla consegna della merce, al trasporto, alle operazioni doganali, assicurazione. Questi termini, cosiddetti “Incoterms” sono stati creati dall' International Chamber of Commerce (ICC) e l'ultima versione risale al 2010.



In caso di esportazione, la scelta degli Incoterms permette di soddisfare le esigenze commerciali della società, senza rinunciare alle tutele adeguate per la sicurezza e la buona esecuzione del trasporto

Nella prassi internazionale sono stati elaborati, nel tempo, una serie di termini utilizzati nel campo delle esportazioni, validi in tutto il mondo, che definiscono in maniera univoca ogni diritto e dovere del venditore e del compratore nel trasferimento di beni da una nazione ad un'altra, con riguardo al trasferimento dei rischi, alla consegna della merce, al trasporto, alle operazioni doganali, assicurazione. Questi termini, cosiddetti “Incoterms” sono stati creati dall' International Chamber of Commerce (ICC) e l'ultima versione risale al 2010.

### I vantaggi e gli svantaggi dell'Ex Works

Fra gli esportatori viene molto usato il termine di resa “Ex Works”, in



Grazia Torrente



Alessandra Vignone

quanto pone a capo del venditore il minor numero di obblighi e di re-

sponsabilità. Secondo questo Incoterm, il venditore prepara la merce

da esportare nei suoi locali, mettendola a disposizione del compratore, non sdoganata, predisposta con imballo minimo, preparato in modo ordinario, come per una qualsiasi vendita e quindi appena adeguato a conservare e trasportare la merce, senza tenere conto di elementi particolari o esigenze legate al tipo di trasporto che verrà scelto. Sarà invece a carico del compratore, provvedere alla scelta del vettore e sopportare tutte le spese e rischi per portare la merce fino a destinazione all'estero, incluso il rilascio di licenze e autorizzazioni per l'esportazione. Nonostante tutti i vantaggi dell'Ex Works, che derivano al venditore dalla scelta dello stesso, da un punto di vista commerciale, questo termine pone difficoltà al compratore, il quale si viene a trovare a dover gestire la maggior parte delle operazioni per potere ricevere la merce. Ciò vale, a maggior ragione, se si pensa a quelle destinazioni difficili come la Russia, dove l'esportazione comporta problematiche di diverso tipo. Ci riferiamo alla necessità di ottenere certificazioni particolari, alle formalità doganali, alle esigenze di assicurazione, ai rischi di perdita della merce, soprattutto a causa di furti, e altresì alle garanzie di pagamento che il venditore deve prevedere nei contratti di vendita per assicurarsi il recupero del prezzo. A tal riguardo, infatti, la modalità usata per garantire i

pagamenti è quella della lettera di credito. Poiché per riscuotere la lettera di credito è necessario esibire alla banca fra l'altro la documentazione di trasporto, che prova l'avvenuta consegna della merce, è chiaro che il venditore ha tutto l'interesse a gestire il trasporto per essere sicuro di recuperare i documenti di trasporto.

**Le certificazioni richieste per lo sdoganamento in Russia**

Quanto alle certificazioni, occorre tenere presente che la maggior parte dei prodotti può essere sdoganata in Russia solo se provvisti di idonea certificazione e gli enti competenti hanno la facoltà anche di sequestrare le merci sprovviste di certificato. Al fine di ottenere la certificazione, si deve individuare l'interlocutore appropriato, produrre la documentazione necessaria, sottoporre ove richiesto il prodotto ad analisi e prove presso laboratori accreditati, accogliere visite ispettive. Di conseguenza, il vettore che verrà scelto dovrà essere in grado di garantire lo svolgimento di queste attività con competenza. In considerazione delle problematiche che l'Ex Works lascia aperte, e che possono portare rischi per il venditore e insoddisfazione per i suoi clienti compratori, vi è una tendenza degli operatori a muovere verso altri termini di resa. I termini di resa che rispondono alle

**GEFCO: dalla Russia con amore**

"Dal 2012 al 2024 il volume delle vendite di capo d'abbigliamento in Russia è aumentato del 32,5%, fino a raggiungere 1.132.700.000 capi." Ha spiegato in occasione del convegno organizzato da Dekra e GEA Sabrina Morato, Key Account manager di Gefco, operatore logistico controllato dal 2013 dalle ferrovie russe RZD. "Il potere d'acquisto è cresciuto di 1,81 volte mentre il volume d'affari del leader presenti sul mercato è in costante aumento al ritmo del 30-40% annuo. Circa l'85% dell'abbigliamento di fascia medio-alta viene importato in Russia dai paesi dell'UE: Italia in testa, seguita da Gran Bretagna, Germania, Francia. L'Italia è sempre stata uno dei maggiori partner commerciali della Russia, preferita soprattutto nel comparto del Bello e Ben Fatto. Non a caso i brand italiani si trovano al secondo posto (22%) per numero di esordio in Russia nel 2014, secondo le statistiche JLL& CIA. Nel 2014 è stato raggiunto un record per la registrazione di nuovi marchi internazionali. Oltre 60 marchi hanno aperto in Russia i primi negozi monomarca. Il segmento più attivo è stato quello dell'abbigliamento, con una quota pari al 41%. "Nel 2019" sottolinea Morato "i flussi più consistenti di abbigliamento BBF nei nuovi mercati arriveranno a 72 MDE, con una crescita del 41% in sei anni: i flussi più consistenti continueranno ad essere diretti in Russia che, al termine dell'orizzonte di previsione, arriverà ad assorbire quasi il 16% delle importazioni verso nuovi mercati." Da questi dati è evidente quanto interessanti siano le opportunità che offre il mercato russo che però, come rovescio della medaglia, è caratterizzato da condizioni territoriali e logistiche complesse sotto il profilo orografico, del clima, delle distanze e dei collegamenti. Come ha spiegato Raffaella Zapparoli, "Gefco, è custom broker dal 2006 e certificato AEOF dal 2014 ed è presente sul territorio con ben 11 uffici doganali, oltre a una buona copertura territoriale e a servizi regolari a carico completo e in groupage, è in grado di garantire un'expertise che offre diversi vantaggi competitivi: consulenza doganale, certificati e licenze di importazione, audit doganali, Intrasat, garanzia fino a 1 milione di Euro, tempi di sdoganamento ridotti".

esigenze che stanno emergendo nel mercato delle esportazioni extracomunitarie, laddove vengano scelti trasporti combinati come in Russia, nave+strada o aereo+strada sono principalmente: DAP reso al luogo di destinazione. Con questo termine, il venditore si occupa di gestire tutte le operazioni per consegnare la merce a destino incluso il trasporto, pagandone le spese e lo sdoganamento della merce all'esportazione ed è responsabile fino all'arrivo del mezzo di trasporto a destino, senza scaricare la merce e di questa ultima attività si cura il compratore e CIP trasporto e assicurazione pagati fino a (... luogo di destinazione): con questo termine il venditore gestisce e paga il trasporto ed è responsabile fino al momento in cui consegna la merce al vettore da lui stesso nominato per l'effettuazione del trasporto fino a destino. Inoltre, il venditore ha l'onere di occuparsi dello sdoganamento della merce all'esportazione e di dover fornire un'assicurazione contro il rischio del compratore di perdita o di danni alla merce durante il trasporto. Il vendi-



Raffaella Zapparoli: "Gefco, è custom broker dal 2006 e certificato AEOF dal 2014 ed è presente sul territorio russo con ben 11 uffici doganali"



Sabrina Morato, Key Account manager di Gefco. "L'Italia è sempre stata uno dei maggiori partner commerciali della Russia, preferita soprattutto nel comparto del Bello e Ben Fatto"

toro quindi stipula, a sue spese, un contratto di assicurazione. Il rischio di perdita o di danni alla merce ed anche ogni spesa addizionale per fatti accaduti alla merce dopo che questa è stata consegnata al vettore viene sopportato dal compratore. Fra questi due termini di resa solitamente i clienti russi compratori preferiscono il DAP perché il venditore garantisce l'arrivo della merce

presso i propri stabilimenti. In conclusione, quando la merce viene esportata in Paesi "a rischio" sarà fondamentale disciplinare il contratto di vendita e scegliere in modo oculato gli Incoterms, così da andare incontro alle esigenze commerciali della società, senza rinunciare, però, alle tutele adeguate per la sicurezza e la buona esecuzione del trasporto. ■

**Competenza a servizio della logistica**

Lo studio legale Internazionale Torrente Vignone (con sedi a Milano, Monza e Savona) creato da Grazia Torrente e Alessandra Vignone dopo una lunga esperienza di lavoro in team presso un primario studio legale Internazionale, è specializzato nella redazione e negoziazione di contratti commerciali e internazionali per aziende tanto di piccole e medie dimensioni, quanto rappresentate da multinazionali operanti in Italia. Le professioniste forniscono assistenza alle aziende della grande distribuzione, ai fornitori di servizi di logistica, alle aziende di trasporto, prestando attività di consulenza giuridica e stragiudiziale, anche in lingue Inglese e francese. Sono inoltre mediatori presso ADR Center S.p.A. e docenti presso Assologistica; partecipano come relatrici a convegni e seminari presso Camere di Commercio e Unioni Industriali.

**CONTATTA SUBITO le AZIENDE CITATE in questo NUMERO!**

A fine rivista i Lettori possono trovare l'elenco delle aziende citate in questo numero, in particolare nella sezione Novità & Soluzioni.

Per le rubriche dove i riferimenti sono già presenti a piede di ogni notizia (è il caso del Censimento, dell'On-Line, dei Cataloghi, dell'Agenda, del Vendo/Compro capannoni) non abbiamo ovviamente riprodotto gli indirizzi.

Segnaliamo che i redazionali di prodotto pubblicati sono una libera scelta della Redazione: ci è però impossibile dare informazioni aggiuntive per telefono e naturalmente ancora meno segnalare o suggerire un fornitore piuttosto che un altro.

Le Aziende che desiderano sottoporre un prodotto all'attenzione del Giornale possono inviarLe ai seguenti riferimenti:  
E-mail: mperuzzi@koster.it  
Koster Publishing SpA - Via Liberazione 1, C.P. 73 - 20068 Peschiera Borromeo (MI)

