



Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT,  
IL CASO AGRIEURO

Luigi Nasta

---

RELATORE

Giulio Nannucci – 267761

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024



# INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPITOLO 1 .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 LA SUPPLY CHAIN, UNA FUNZIONE SEMPRE PIU' STRATEGICA.....</b>	<b>8</b>
1.1.1 La Supply Chain e la Competitività Aziendale .....	8
1.1.2 La Supply Chain Globale .....	12
1.1.3 il Nearshoring .....	16
<b>1.2 I CARATTERI ALLA BASE DI UNA SUPPLY CHAIN DI SUCCESSO.....</b>	<b>17</b>
1.2.1 Agilità .....	17
1.2.2 Integrazione e Collaborazione .....	18
1.2.3 Negoziazione e Interazione umana.....	20
1.2.4 Tecnologia e Innovazione.....	23
1.2.5 Gestione del rischio .....	25
1.2.6 Sostenibilità .....	27
<b>CAPITOLO 2 .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1 L'E-COMMERCE, IL FUTURO DEL COMMERCIO.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2 CHI È AGRIEURO .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3 ANALISI DEL SETTORE.....</b>	<b>36</b>
2.3.1 Analisi PESTEL .....	36
2.3.2 Le 5 forze competitive di Porter.....	37
2.3.3 Raggruppamenti strategici.....	40
<b>CAPITOLO 3 .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1: IL SISTEMA LOGISTICO .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2: L'APPROVVIGIONAMENTO DI AGRIEURO.....</b>	<b>44</b>
3.2.1 La Suplly Chain dalla Cina.....	46
<b>3.3 ANALISI SWOT DELLA SUPPLY CHAIN DI AGRIEURO.....</b>	<b>48</b>
<b>3.4 L'INDICE DI VALUTAZIONE POST-VENDITA PRODUTTORE .....</b>	<b>52</b>
<b>CONCLUSIONE.....</b>	<b>55</b>



## **INTRODUZIONE**

La supply chain è l'articolato sistema che comprende tutte le attività che vanno dalla produzione alla distribuzione di un prodotto, dalla materia prima fino al consumatore finale: approvvigionamento, logistica, produzione, distribuzione e gestione delle relazioni con clienti e fornitori.

Il Supply Chain Management (SCM) è la funzione che si occupa di identificare, acquistare e gestire gli input dai fornitori, fondamentali per l'attività aziendale: può essere definita pertanto come il "motore" che crea valore nelle organizzazioni aziendali.

Il supply chain manager deve acquistare i beni e servizi che consentono all'azienda di essere competitiva in termini di costi, qualità ed innovazione, stipulando piani e strategie di approvvigionamento con i migliori fornitori con il fine di garantire all'organizzazione i migliori input al miglior prezzo e nei tempi giusti.

Una misura dell'importanza strategica degli acquisti è data dal costo che le aziende sostengono per essi, espresso efficacemente dal *Cost of goods sold (COGS)*, misura che indica il costo annuo sostenuto dalle aziende per la gestione della supply chain, espresso in percentuale rispetto alle entrate. Esso comprende i costi necessari per i processi di pianificazione, approvvigionamento, consegna e restituzione, ovvero quanto sostenuto per fornire prodotti e servizi, successivi alla produzione.

Nelle aziende manifatturiere e commerciali il COGS medio ammonta tra il 50% e l'80% del fatturato, nelle aziende di servizi tra il 30% e il 40%.

Ciò rende chiaramente l'idea di quanto importante sia per un'azienda pianificare, strutturare e mantenere una supply chain efficiente e competitiva, rendendola una funzione centrale per la vita dell'impresa.

La centralità non è sempre stata una caratteristica della funzione aziendale degli acquisti; infatti, prima della Seconda guerra mondiale questa funzione era considerata una semplice operazione d'ufficio senza alcuna rilevanza, ha iniziato ad acquisire importanza solo durante e dopo il secondo grande conflitto mondiale, data la scarsità di materie prime, che ha reso necessaria la programmazione dell'approvvigionamento.

L'importanza della supply chain è continuata a crescere negli anni '70-80 a causa della scarsità delle materie prime e dell'inflazione, diventando poi una funzione strategica negli anni '90 grazie al fenomeno dell'*outsourcing*.

Oggi una corretta gestione della supply chain è più che mai importante per il conseguimento del successo aziendale. Stiamo vivendo l'era della globalizzazione in cui i mercati si sono allargati portando, da una parte grandissime possibilità di nuovi clienti e fornitori, dall'altra ad un incremento della concorrenza, non più di natura locale e circoscritta, bensì globale e sconfinata, ma ponendo le imprese a doversi confrontare con un

infinito numero di aziende provenienti da ogni parte del mondo, aventi diverse strutture organizzative e di business.

Queste ultime, per la loro variegata natura, struttura e dimensione possono essere competitors che minacciano la sopravvivenza delle organizzazioni già presenti sul mercato. Per tale ragione è di fondamentale importanza dotarsi di una supply chain efficiente e forte, in grado di resistere e superare in maniera congiunta con i diversi partners i numerosi ostacoli che possono intralciare il percorso delle aziende nel contesto dinamico ed instabile del mercato globalizzato.

Lo scrittore americano, esperto delle tendenze all'innovazione e alla concorrenza mondiale delle aziende, Harold Sirkin ha affermato: "Man mano che l'economia cambia, man mano che la concorrenza diventa più globale, non è più azienda contro azienda ma catena di fornitura contro catena di fornitura".

Il lavoro si articola in tre capitoli:

Il primo capitolo è dedicato all'analisi teorica della supply chain, partendo dalla definizione del funzionamento e delle diverse strutture che può assumere, fino alla definizione delle caratteristiche che ne consentono il successo nelle attuali condizioni di instabilità del mercato.

Nel secondo capitolo, ho approfondito il settore e-commerce e delle vendite online in generale, analizzando i trend di mercato e le fasi che hanno portato ad una crescita inaspettata e ad una successiva riduzione della stessa, a causa delle instabilità e delle crisi affrontate. Dopo aver compreso il contesto nel quale opera, ho cercato di presentare la storia, le principali caratteristiche ed i valori che hanno contribuito alla crescita ed al successo di AgriEuro, per poi passare alle analisi PESTEL, Porter e dei raggruppamenti strategici al fine di comprendere quali forze muovono il settore in cui opera e come i diversi players si posizionano nel mercato.

Nel terzo capitolo, infine, ho approfondito la supply chain di AgriEuro sia nella prospettiva degli acquisti e dei rapporti con i fornitori che della logistica, ponendo il focus sull'approvvigionamento dell'azienda in Cina e sulla successiva importazione dei prodotti con marchi di proprietà esclusiva.

Ho poi svolto l'analisi SWOT di questa fase per individuare i punti di forza e debolezza dell'ambiente interno e identificare le opportunità e le minacce di quello esterno, al fine di aver maggior consapevolezza delle condizioni della supply chain e poter mettere in atto attività finalizzate al miglioramento della stessa. Il capitolo si conclude con un approfondimento riguardo l'indice di valutazione post-vendita produttore con il fine di comprendere le motivazioni e le finalità di questo strumento innovativo.

Ho sviluppato la mia ricerca su AgriEuro, e-commerce leader in Europa nella vendita di macchinari per agricoltura, giardinaggio, cucina e fai da te. L'azienda ha posto le fondamenta del proprio successo su una supply chain solida e ben diversificata, che negli anni si è estesa a livello globale, fino ad arrivare nel 2022 alla costituzione di una società dedicata in Cina.

AgriEuro è nata dall'intuizione del CEO Filippo Settmi ed è gestita da membri della mia famiglia, caratteristica che mi ha consentito di osservare da vicino il processo evolutivo che ha portato l'azienda, dal 2007 ad oggi, a trasformarsi da negozio di vicinato ad una grande realtà innovativa ed internazionale. Il privilegio di poter assistere, sin dai primi anni, alla crescita aziendale e di poter talvolta ascoltare conversazioni riguardanti la gestione operativa e manageriale dell'azienda ha fatto crescere in me l'interesse per il mondo aziendale, divenuto negli anni una vera passione, fortificata dal percorso di studi intrapreso.

# CAPITOLO 1

## 1.1 LA SUPPLY CHAIN, UNA FUNZIONE SEMPRE PIU' STRATEGICA

### 1.1.1 La Supply Chain e la Competitività Aziendale

La supply chain può essere considerata, come anticipato nell'introduzione, il "motore" di un'azienda ed inoltre, se strutturata in maniera adeguata, costituisce un fattore critico di successo grazie all'acquisizione di input adeguati e in linea con la *value proposition* dell'organizzazione: essa può essere competitiva nel mercato e sostenibile nel tempo.

È pertanto fondamentale per le aziende avere una buona rete di fornitori con cui creare valore comune, tramite la ricerca della massima qualità e di innovazioni sia di prodotto che di processo. Come anticipato, la qualità, la quantità e l'innovazione degli input acquistati sono determinate dalla *value proposition* dell'azienda. Ad esempio, un'azienda come Walmart la cui *value proposition* è "Every Day Low Prices" ha una supply chain basata sull'acquisto di grandi quantità di prodotti e sull'instaurazione di relazioni e collaborazioni di lungo termine con i fornitori in modo tale da poter abbattere i prezzi (e di conseguenza la marginalità sui singoli prodotti) a favore di una politica basata sulla quantità venduta in virtù della competitività sul mercato.

Hermès, al contrario, pone al centro della proposta di valore l'artigianalità, l'esclusività e l'iconicità.

Al fine di garantire tali valori, questa ha strutturato una supply chain totalmente integrata verticalmente per avere un controllo completo sulla qualità, sui costi e sull'adeguatezza delle materie prime.

Grazie a queste caratteristiche l'azienda francese riesce ad ottenere la massima qualità possibile ed una quantità ridotta. In tal modo Hermès rispetta la natura esclusiva del marchio, adottando un'ottica di lungo termine basata sull'elevata profittabilità dei singoli prodotti venduti.

Come evidenziato dagli esempi precedenti, caratteristiche come la qualità ed il grado di innovazione degli input acquistati determinano direttamente le peculiarità dei prodotti finiti e venduti, andando così a modellare e mantenere la brand image desiderata.

Per perseguire tale scopo il supply chain manager dovrebbe seguire la regola dei "sette giusti" ovvero ottenere:

- il materiale giusto
- nella giusta quantità
- la consegna nel posto giusto
- al momento giusto
- dal fornitore giusto
- con il servizio giusto
- al giusto prezzo.

Al fine di acquisire le conoscenze e sviluppare le competenze necessarie per comprendere pienamente se la fornitura rispetta i “sette giusti” è necessario analizzare le informazioni interne, le informazioni esterne e gli *outcomes* (ovvero i risultati e gli effetti portati dalla supply chain che, in base al contesto operativo e alle esigenze, possono essere intesi come: costi, reattività, sicurezza, sostenibilità, resilienza e innovazione).

L’analisi delle informazioni interne si basa principalmente sulla natura dell’articolo (sul quale è necessario acquisire conoscenze approfondite al fine di comprendere appieno la composizione, il processo di lavorazione e gli utilizzi del bene) e sulla natura dell’elemento e del processo produttivo (per poter comprendere chiaramente quanto, come, da chi e perché l’azienda compra o ha comprato un dato prodotto).

Le informazioni esterne riguardano soprattutto la fornitura (intesa in termini di capacità produttiva e organizzativa dei fornitori) e la domanda complessiva della categoria: dall’analisi di queste informazioni è possibile determinare il prezzo e le disponibilità.

Al fine di aiutare l’azienda nel raggiungimento degli obiettivi, avendo una strategia allineata con le occorrenze del mercato, pianificando gli acquisti per rispondere alle esigenze dei consumatori mantenendo una corretta struttura dei costi, il supply chain manager deve attuare una **strategia di categoria**, ovvero un approccio sistematico per stimare e programmare gli acquisti di beni e servizi necessari per l’azienda.

Per sviluppare un buon piano di categoria è necessario cimentarsi in diverse valutazioni e analisi al fine di strutturare una strategia veritiera ed attuabile.

Esse sono:

- **Documentare le spese:** avere una chiara visione della composizione delle spese dà la possibilità al manager di mettere in atto azioni e strategie finalizzate alla riduzione dei costi e all’efficientamento dei processi, come ad esempio, una standardizzazione delle componenti per ottenere economie di scala o eliminare le duplicazioni e fare acquisti aggregati per ottenere migliori prezzi d’acquisto e condizioni con i fornitori.
- **Analizzare il mercato dei fornitori:** attraverso l’analisi delle *5 forze di Porter*<sup>1</sup> è possibile comprendere il proprio potere contrattuale nei confronti dei fornitori e attuare le strategie più fruttifere.
- **Modellare i costi:** avere una visione chiara dei costi e della loro provenienza aiuta il Manager nella selezione dei diversi fornitori e nell’attuazione di diverse strategie. Nell’analisi dei costi non è sufficiente analizzare unicamente i costi degli input, è infatti necessario calcolare i costi totali, sommando ai costi dei beni i costi logistici, le tariffe e altri costi derivanti dall’acquisto dai diversi fornitori. In questo modo il SCM può avere un’immagine complessiva e comparabile delle diverse alternative.

---

<sup>1</sup> L’analisi delle 5 forze di Porter viene utilizzata per comprendere la posizione competitiva di un’impresa attraverso l’analisi delle “5 forze competitive”, ovvero: Fornitori, Concorrenti, Acquirenti, Prodotti sostituiti, Potenziali entranti.

- **Segmentare i fornitori:** utilizzando questo metodo si può avere un quadro chiaro dei diversi fornitori, in modo da poter comparare e selezionare i migliori partners facendo scelte razionali riguardo la gestione degli ordini e dei rapporti con gli approvvigionatori.
- **Integrazione dei processi:** questa strategia si rivela vincente poiché stimola la co-creazione di valore con i fornitori cercando di “ingrandire la torta” ponendo in essere una relazione di tipo “win-win”, in cui entrambe le parti ricevono reciproci vantaggi.
- **Quantificare le opportunità di risparmio:** insieme alla ricerca di maggiore efficienza e di innovazioni, una delle principali funzioni dell’analisi di categoria è la riduzione dei costi. Per questo motivo è necessario confrontare a livello numerico gli investimenti necessari per attuare il piano di categoria e il capitale che si risparmierebbe attuandolo, al fine di valutare la convenienza di tale operazione.
- **Implementare il piano d’azione e valutare:** per realizzare la strategia di categoria è necessario un piano d’azione che preveda cosa, come, chi, quando e con quali risorse implementare la strategia. Una volta applicato il piano di categoria è necessario documentare i risultati raggiunti, confrontarli con gli obiettivi iniziali e capire cosa migliorare sulla base di tale confronto.

Le aziende, tramite l’implementazione di un piano di categoria, sono in grado di sviluppare una supply chain che rispetti ed esalti la strategia, la value proposition e i valori dell’organizzazione.

Un esempio è Unilever, multinazionale specializzata in beni di largo consumo, il cui scopo è, come essa afferma, “rendere la sostenibilità una consuetudine” e “migliorare il mondo, insieme”.

Per raggiungere questi obiettivi la società anglo-olandese ha attuato una strategia di fornitura innovativa, mirata alla riduzione delle emissioni, al miglioramento delle condizioni dei piccoli agricoltori grazie ad un miglior accesso all’acqua potabile, all’eliminazione della deforestazione, tramite una maggiore trasparenza e tracciabilità dei prodotti. Unilever crede che, con all’adozione di pratiche sostenibili, possa ridurre il suo impatto ambientale, aumentare positivamente quello sociale e così facendo, crescere nel business ed avere successo nel lungo termine.

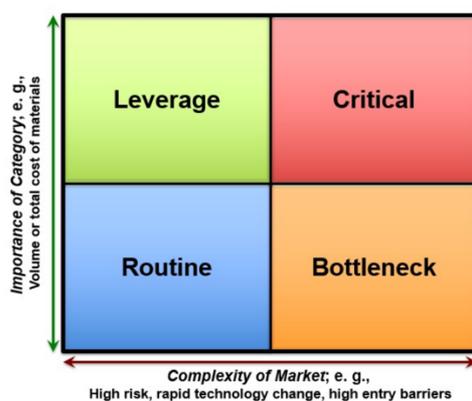
In base ai propri obiettivi, ogni società modella la propria supply chain, ad esempio Toyota, la cui catena di fornitura viene presa come esempio a livello globale, ha basato la propria catena di fornitura sull’efficienza. La società automobilistica giapponese ha sviluppato un sistema di produzione e gestione delle scorte “*Just-In-Time*”, adattando i processi alla domanda di beni, producendoli nella giusta quantità e nei giusti tempi, mantenendo un ottimo livello di qualità. In questo modo è riuscita ad abbattere al minimo i costi e gli scarti a favore di un’eccezionale efficienza che la rende uno dei player più competitivi sul mercato.

L’analisi di categoria ha la funzione di delineare la strategia “generale” d’acquisto dell’azienda, senza scendere nel dettaglio dei singoli prodotti acquistati. Per comprendere la strategia da adottare per ogni prodotto è

necessario che il SCM abbia chiara la diversa importanza di ogni bene all'interno dell'azienda, in modo da adottare un approccio adeguato ad ognuno di essi.

Ciò è possibile grazie alla **matrice di approvvigionamento strategico** (figura 1), che ha sulle ascisse la complessità del mercato (data dalle barriere all'entrata, i possibili cambi tecnologici ed il rischio) e sulle ordinate l'importanza della categoria (data dal volume o dai costi totali dello specifico prodotto o materiale). Essa dà una visione chiara e semplificata delle possibili tipologie di prodotto che un professionista degli acquisti può acquistare per la sua azienda.

Figura 1<sup>2</sup>: *Matrice di approvvigionamento strategico*



Dalle diverse combinazioni di queste due variabili si possono identificare quattro aree di prodotto:

- **Routine** (bassa complessità del mercato e bassa importanza della categoria): l'acquisto di questi prodotti risulta facilitato dalla loro natura. Essendo infatti prodotti comuni sono facilmente reperibili sul mercato ed il compratore deve solamente confrontare i vari fornitori e scegliere il più conveniente.
- **Leverage** (bassa complessità del mercato ed alta importanza della categoria): dato il grande volume d'acquisto e la poca complessità del settore, il buyer si impegna nella ricerca dei fornitori migliori da cui ottenere le condizioni più favorevoli in virtù del potere contrattuale derivante dalla quantità acquistata.
- **Bottleneck** (alta complessità del mercato e bassa importanza della categoria): questi prodotti sono ardui da gestire data la complessità del mercato e gli scarsi volumi acquistati, insufficienti al fine di stabilire rapporti stabili con i fornitori. È importante, perciò, che il buyer presti sempre attenzione a questa categoria di beni in modo da poter sfruttare le possibili opportunità date da un settore così complesso.

<sup>2</sup> Figura 1: Tate, W., Fawcett, S., Schoenherr, T., Ashenbaum, B., Carter, C., & Bals, L. (2023). Purchasing & Supply Management: Enhancing Competitiveness and Customer Value. P.50

- **Critical** (alta complessità del mercato ed alta importanza della categoria): questi prodotti sono di fondamentale importanza per l'azienda dato che giocano un importante ruolo nella differenziazione dell'offerta rispetto alla concorrenza, soddisfacendo maggiormente la clientela. Per questi motivi, grazie al potere contrattuale dato dalla quantità acquistata, il SCM deve mirare ad instaurare relazioni di lungo termine con i fornitori, in modo da assicurarsi forniture costanti e a prezzi convenienti, cercando di accrescere il vantaggio competitivo innovando e sviluppando nuovi prodotti insieme ai partners commerciali.

Come anticipato, la matrice di approvvigionamento strategico è fondamentale per un supply chain manager al fine di strutturare le proprie strategie di fornitura in maniera chiara e razionale, in base alla diversa natura ed importanza dei beni. Grazie a questo strumento egli può comprendere chiaramente quanto tempo vale la pena spendere per i diversi tipi di acquisto, evitando che i buyers impieghino eccessive risorse in acquisti di routine, trascurando magari dei prodotti critical a causa di una scarsa ed incompleta visione delle diverse categorie.

"Getting the facts is the key to good decision-making. Every mistake that I made—and we all make mistakes—came because I didn't take the time. I didn't drive hard enough to get to the facts".

Questa frase di Charles Knight, CEO di Emerson Electric, spiega chiaramente l'importanza dei dati in ogni decisione e, nel nostro caso, in quelle riguardanti le strategie da adottare nella supply chain al fine di accrescere costantemente la competitività aziendale.

Per delineare le strategie e comprendere come acquisire al meglio i beni e servizi necessari all'azienda, è fondamentale un approccio analitico ed oggettivo che dia la possibilità al SCM di prevedere e programmare gli acquisti. In questo modo l'azienda potrà disporre dei beni giusti al momento giusto senza incorrere nel rischio di una scarsità di materiali o dell'acquisto in momenti sfavorevoli, dati da un'errata gestione degli acquisti.

### ***1.1.2 La Supply Chain Globale***

La supply chain globale è una rete di approvvigionamento di beni e servizi che si stende oltre i confini nazionali con lo scopo di ottenere vantaggi dall'acquisto di risorse in altre aree del mondo, in cui sussistono condizioni favorevoli.

Con l'avvento della globalizzazione il limite della distanza geografica si è sempre più ridotto, aprendo a molte aziende la possibilità di acquisire risorse in paesi differenti rispetto a quello di origine, favorendo il passaggio della supply chain da locale a globale.

Entrambe le possibilità hanno vantaggi e svantaggi spesso contrapposti, rendendo la scelta tra esse non scontata.

I vantaggi che spingono le aziende ad estendere la supply chain a livello globale dipendono spesso dalle esigenze del singolo caso, ma è possibile individuare i benefici più comuni:

- **Costi di produzione ridotti:** dovuti principalmente a minori costi di manodopera ed operativi
- **Risorse:** per alcune attività sono necessarie risorse presenti unicamente in alcune aree del globo, rendendo conveniente o, in alcuni casi, costringendo le aziende ad acquistare in quell' area.
- **Competenze:** vi sono aree in cui alcune competenze sono particolarmente potenziate, grazie al forte sviluppo di uno specifico settore, alla formazione della manodopera, agli investimenti in ricerca e sviluppo e alle infrastrutture avanzate.
- **Aumento della competitività:** tramite la ricerca di nuovi fornitori, si può aumentare il vantaggio nei confronti dei competitors.

Molti dei prodotti che utilizziamo quotidianamente, anche se talvolta non ne abbiamo la consapevolezza, hanno percorso gran parte del globo prima di arrivare in nostro possesso. Un esempio che rende perfettamente l'idea della strada che percorrono oggetti, da noi considerati particolarmente cari e talvolta indispensabili, sono gli smartphone, i computer e gli apparecchi tecnologici in generale, basti pensare che un iPhone contiene componenti di oltre 200 fornitori sparsi in tutto il mondo.

Alla base della supply chain degli apparecchi tecnologici ci sono minerali e semiconduttori detti “elementi delle terre rare” (come, ad esempio, il silicio) la cui estrazione avviene in loghi remoti come l’Africa e la Mongolia. Queste materie prime vengono poi trasferite nelle fabbriche di Cina e Taiwan dove vengono trasformate in componenti assemblati nei paesi dell’ASEAN (associazione delle nazioni del sud-est asiatico) per poi essere spediti ai consumatori di Europa e Nord America.

Questo esempio apre il tema degli svantaggi legati ad una supply chain globale, evidenziando il costo etico di alcuni prodotti considerati normali, come lo sfruttamento dei lavoratori e soprattutto dei minori nell'estrazione delle “terre rare” talvolta definite anche “minerali di conflitto” dato che, specialmente nella Repubblica Democratica del Congo, l'estrazione di queste materie viene gestita da gruppi armati con il fine di utilizzare i proventi per il finanziamento di guerre ed altri atti violenti.

Un altro aspetto fondamentale riguarda l'impatto ambientale generato da tali attività minerarie svolte troppo spesso in maniera sconsiderata, causando gravi danni a livello ambientale come la formazione di laghi tossici e la contaminazione dei terreni agricoli in Mongolia.

Queste tipologie di difficoltà non riguardano ovviamente tutte le supply chain globali, ma solo quelle di aziende che operano in alcuni settori particolarmente esposti a queste problematiche.

Come i vantaggi, anche gli svantaggi non sono generalizzabili e dipendono dalla singola azienda, dal settore in cui opera e da come viene gestita, nonostante ciò, è possibile delineare gli svantaggi che le supply chain globali incontrano maggiormente:

- **Perdita di controllo:** data la distanza geografica risulta più difficile mantenere un efficiente sistema di controllo dei processi, rischiando ad esempio un abbassamento degli standard qualitativi.
- **Tempi di consegna più lunghi:** nonostante si possano snellire e velocizzare i tempi di produzione, la distanza può portare ad un significativo incremento dei tempi e dei costi di spedizione e consegna, rendendo la pianificazione un elemento cruciale nella gestione di una catena di approvvigionamento globale.
- **Rischi reputazionali:** portati dall'utilizzo di fornitori che adottano comportamenti non etici, ad esempio, lo sfruttamento e la schiavitù, come è stato per Nike negli anni '90 quando venne scoperto che intratteneva rapporti con fornitori che sfruttavano i minori ed i lavoratori in generale in paesi asiatici come la Cina, l'Indonesia ed il Vietnam.
- **Fluttuazioni dei tassi di cambio**
- **Difficoltà nella comunicazione:** a causa delle barriere linguistiche e delle differenze culturali, una corretta comunicazione risulta particolarmente difficoltosa, portando al rischio di fraintendimenti. Inoltre, a causa dei diversi fusi orari, si possono incontrare difficoltà nel trasmettere comunicazioni tempestive o urgenti.
- **Aumento del rischio:** data l'estensione internazionale della catena di approvvigionamento, aumenta il rischio che tensioni di tipo geopolitico o di altra natura possano impattare direttamente o indirettamente sull'attività dell'azienda.
- **Processi doganali e normativi.**

Le strategie più utilizzate dalle aziende per estendere la propria supply chain a livello globale sono l'outsourcing e l'offshoring, dei quali si parla ormai da decenni, il cui utilizzo continua ad aumentare grazie alla crescente interconnessione dei mercati internazionali.

Il ricorso a queste due strategie è iniziato negli ultimi decenni dello scorso secolo grazie all'ingresso nei mercati occidentali, inizialmente nei settori manifatturiero e tessile, dell'India e della Cina. Con l'avvento di questi e poi degli altri paesi orientali, le aziende occidentali hanno iniziato a sperimentare la concorrenza della manodopera a basso costo e di conseguenza hanno intravisto le opportunità costituite dalle strategie di outsourcing e offshoring.

Anche se spesso l'outsourcing e l'offshoring vengono confusi, sono due concetti differenti per i quali le aziende devono fare valutazioni di diversa natura.

L'**outsourcing** o esternalizzazione riguarda la scelta di concentrarsi su attività di produzione o di vendita di prodotti e servizi, la cui convenienza dipende da diversi fattori, in base alle esigenze specifiche delle diverse aziende.

Date le infinite possibilità di esternalizzare i processi, sempre più aziende tendono a concentrarsi sulla loro attività *core*<sup>3</sup>, esternalizzando le altre.

Quando l'esternalizzazione riguarda i processi di produzione, gli aspetti maggiormente impattanti sono solitamente i costi di realizzazione e le capacità dei fornitori.

La valutazione dei costi di produzione, e quindi della convenienza unicamente economica, risulta ardua da calcolare dato che non vanno conteggiati unicamente i costi di produzione, bensì i costi totali. Questi sono usualmente composti dai costi di produzione, di trasporto, doganali e da altri che possono variare in base alle specifiche caratteristiche della supply chain.

Le capacità dei fornitori riguardano sia le possibilità da parte loro di far fronte alla domanda dell'azienda, che agli standard di qualità, velocità produttiva ed innovazione.

Quest'ultima è una delle ragioni principali che spingono le aziende a portare avanti una strategia di outsourcing, con il fine di instaurare rapporti commerciali in aree geografiche in cui vi sono migliori capacità innovative, competenze ed infrastrutture nel settore d'interesse.

L'**offshoring** o delocalizzazione riguarda invece la scelta dell'area geografica in cui trasferire attività interne all'azienda, come ad esempio le attività produttive in Cina o i servizi informatici in India.

Anche la scelta di adottare questa strategia è spinta dalla ricerca di aree geografiche in cui si possono ottenere vantaggi in termini di riduzione dei costi o aumento della competitività, dei servizi, delle competenze ed infrastrutture migliori. Per un'azienda intraprendere una strategia di offshoring può risultare più gravoso dato che non si tratta unicamente di ricercare nuovi fornitori, processo già di per sé impegnativo, bensì di spostare fisicamente le attività svolte localmente, al di fuori dei confini nazionali. Quest'operazione porta con sé l'esigenza di un'importante ristrutturazione organizzativa al fine di supportare e cogliere adeguatamente le opportunità portate dalla delocalizzazione.

La strategia migliore per le aziende, particolarmente utilizzata dalle multinazionali statunitensi, come Apple, è quella di combinare l'outsourcing e l'offshoring al fine di usufruire dei numerosi vantaggi di entrambe le operazioni. In tal modo, però, si vanno anche ad aumentare i numerosi rischi, primo tra tutti, la difficoltà nel monitorare l'efficienza, la qualità e l'etica di tutti i processi, svolti da altri soggetti in altre aree del mondo.

Per queste ragioni è giusto che le aziende facciano ricorso a tali strategie, ma nel farlo è bene tenere sempre in considerazione il rapporto rischi/benefici, per non incorrere in perdite di controllo dei processi ed imbattersi in una supply chain sbilanciata ed impossibile da manovrare.

---

<sup>3</sup> Attività centrale e caratteristica di un'organizzazione.

### ***1.1.3 il Nearshoring***

Il **Nearshoring** è un fenomeno in controtendenza rispetto all'adozione di una catena di fornitura globale, è la scelta di riavvicinare la supply chain seguendo il principio di "più vicino è meglio".

Questo fenomeno è in continua crescita dato che i benefici portati da una supply chain globale (ad esempio la riduzione dei costi) non sono talvolta sufficienti a giustificare i rischi generati. Fenomeni come il terremoto in Giappone del 2011, la pandemia Covid-19, le continue tensioni nel Canale di Suez e le varie preoccupazioni geopolitiche possono mettere in ginocchio aziende con supply chain globali. I problemi per questo tipo di aziende possono sorgere anche a causa di eventi notevolmente meno importanti come, ad esempio, la chiusura di una frontiera o il blocco di una fabbrica dall'altra parte del mondo per qualsivoglia ragione. Ciò ci fa comprendere come, quanto più la rete di fornitura è estesa, tanti più sono i fattori che possono portare al blocco dell'attività d'impresa: essendo quella di fornitura una catena, basta che si rompa un anello per annientare l'utilità di tutta la struttura.

Per questa ragione, il nearshoring è un fenomeno in continuo aumento, ciò è evidenziato da uno studio di Gartner, che tramite un'intervista a 300 professionisti dell'approvvigionamento di PMI americane ha constatato come l'88% di essi ha sostituito o prevede di sostituire almeno parte dei fornitori con altri più vicini. Questa tendenza non riguarda unicamente le PMI, bensì anche le grandi aziende, come il leader del commercio al dettaglio americano Walmart che ha in programma per il prossimo decennio di investire 350 miliardi di dollari per produrre parte dei prodotti negli Stati Uniti e non in Asia.

Un settore particolarmente coinvolto è quello dei semiconduttori, che, come osservato in precedenza, è particolarmente afflitto da problematiche di tipo etico. Importanti player del settore come Intel, Samsung, TSMC e Texas Instruments hanno pianificato investimenti per 115 miliardi in infrastrutture produttive negli Stati Uniti, invece che ampliare quelle Asiatiche.

L'Italia partecipa a questa tendenza del settore avendo istituito con la legge di bilancio del 2023 il "Centro italiano per il design dei circuiti integrati a semiconduttore", una fondazione vigilata dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy, con l'obiettivo di promuovere la progettazione e lo sviluppo di circuiti integrati, sviluppare la formazione professionale nell'ambito della microelettronica e la creazione di una rete universitaria, di centri di ricerca ed imprese con l'obiettivo di fare progressi nella ricerca e sviluppo del settore. In questo modo, nel medio-lungo termine, si punta al potenziamento di un ecosistema nazionale in grado di produrre ed innovare i prodotti che ad oggi vengono prevalentemente forniti dai paesi asiatici.

## 1.2 I CARATTERI ALLA BASE DI UNA SUPPLY CHAIN DI SUCCESSO

### 1.2.1 Agilità

Per supply chain agile si intende un sistema di fornitura strutturato per essere flessibile e adattarsi alle diverse esigenze che l'azienda può riscontrare, non focalizzandosi tanto sui costi quanto sulla reattività.

Questo concetto ha iniziato a farsi strada sin dagli anni '90 con l'avvento della globalizzazione ed il conseguente aumento della concorrenza e della volatilità dei mercati. È stato poi amplificato dalla progressiva evoluzione del comportamento dei consumatori, passati dal consumo di massa degli anni '80, che consentiva alle aziende un approccio produttivo standardizzato mirato all'ottenimento di economie di scala, alla sempre maggiore richiesta di personalizzazione dei prodotti e dei servizi, iniziata negli anni '90 grazie alla globalizzazione e all'avvento della digitalizzazione. Questo bisogno dei consumatori è tuttora prevalente e costituisce per le aziende in grado di soddisfarlo un importante fattore critico di successo. Un esempio ne è la famosa azienda italiana di calzature Golden Goose che, nonostante gli importanti volumi gestiti, dà la possibilità ad ogni cliente di personalizzare le proprie scarpe, sia nella piattaforma online che direttamente negli store fisici dove molto spesso sono presenti dei calzolai disponibili a trasformare la scarpa nella "tua scarpa". Questo tipo di servizio dà all'azienda la possibilità di applicare un'importante *mark-up* nei prezzi di vendita, posizionando i propri prodotti sul target del lusso. Questa caratteristica ha portato ad una crescita commerciale incredibile e all'ampliamento dei propri mercati a livello globale trovando un terreno particolarmente fertile nelle Americhe, dove nel 2022 ha concentrato quasi il 50% delle proprie vendite. Anche dal punto di vista economico questa filosofia si è rivelata vincente, consentendo un'esplosione dei ricavi, cresciuti del 293% dal 2020 (148 milioni) al 2023 (587 milioni).

Questo esempio di successo di un'azienda con una struttura flessibile rende l'idea di come nei settori in cui vi è una forte domanda di personalizzazione, come la moda, sia importante avere la possibilità di soddisfare tale richiesta.

Molte aziende, anche se operanti in settori in cui non vi è richiesta di personalizzazione da parte dei clienti o particolari oscillazioni della domanda, in seguito alle crisi di approvvigionamento verificatesi a causa della pandemia e delle instabilità geopolitiche, hanno riscontrato la necessità di adottare una catena di approvvigionamento agile per far fronte a interruzioni delle forniture, che nella vita di un'azienda per motivi di disparata natura possono accadere inaspettatamente.

Le caratteristiche cruciali di una supply chain agile sono:

- **Visibilità completa della catena:** al fine di poter monitorare e adattarsi ai cambiamenti necessari, è indispensabile avere una visione e una comprensione completa di tutti i processi coinvolti nella supply chain e dei dati riguardanti l'andamento in tempo reale della domanda e dell'offerta.

- **Adattabilità:** capacità di adeguarsi velocemente ai cambiamenti della domanda, dell'offerta o ad interruzioni della supply chain; per ottenere ciò è necessario avere contratti flessibili con i fornitori, impianti produttivi modulabili e forza lavoro versatile.
- **Rapidità di reazione:** nell'affrontare questa tipologia di problematiche è necessario avere la capacità di rilevare immediatamente i cambiamenti al fine di poter risolvere l'interruzione in tempo per arginare le perdite e mantenere il vantaggio competitivo, ciò può essere semplificato dall'adozione di sistemi automatizzati che hanno la capacità di rilevare automaticamente anomalie nella catena di fornitura.
- **Gestione efficiente dell'inventario:** per far fronte a variazioni della domanda, a ritardi dei fornitori o a interruzioni della catena di fornitura è bene avere contezza delle disponibilità di magazzino e mantenere un livello di scorte adeguato a superare tali problematiche o a sfruttare le opportunità che si presentano.
- **Collaborazione con i partners:** per rispondere alle necessità e opportunità comuni in maniera unita è necessaria una corretta comunicazione e condivisione delle problematiche con i propri stakeholders in modo da offrire comune supporto: una catena è forte solo se tutti gli anelli sono ben connessi.
- **Gestione efficiente del rischio:** una volta identificate le problematiche o le opportunità date dalla volatilità del mercato, l'azienda deve reagire in maniera tempestiva con azioni correttive già pianificate e preimpostate, al fine di rendere la supply chain resiliente ad ogni imprevisto.

Queste sono le caratteristiche generali che un'azienda deve integrare nella sua supply chain per renderla agile ed in grado di superare le difficoltà mantenendo il vantaggio competitivo, altri provvedimenti dipendono dalla specifica casistica e dall'attività svolta dall'organizzazione.

### ***1.2.2 Integrazione e Collaborazione***

*“Una filiera integrata è una rete di imprese con una visione condivisa. È il processo di realizzazione di azioni coordinate per rendere le catene di fornitura più resilienti, più diversificate, più efficienti, più agili, più flessibili e più reattive al cambiamento”.*

Nello stato attuale dell'economia, caratterizzata da un'accesa concorrenza, da mercati di dimensione globale, da una diffusione della digitalizzazione a 360 gradi e da clienti con aspettative sempre crescenti in termini di qualità, innovazione e velocità, è necessario per le aziende far fronte comune con tutti gli stakeholders.

Una forte collaborazione ed integrazione con i suppliers apre la possibilità di condividere e sfruttare reciprocamente idee, risorse, *skills* e *know-how* di entrambe le parti, aumentando le possibilità di primeggiare nella concorrenza.

Alla base dell'integrazione con i fornitori è necessario un alto livello di chimica, fiducia e confidenzialità per trasformarsi, da soggetti esterni con cui si tengono unicamente rapporti di compravendita di beni e servizi, a parti integranti dell'organizzazione aziendale.

Le principali ragioni che spingono le aziende ad integrare i fornitori nei propri processi sono:

- **Alti livelli di interdipendenza:** moltissime aziende traggono il loro successo dalla creazione di network sinergici e interdipendenti con i propri fornitori, ovvero affidando ad essi una parte consistente della produzione. Questa pratica è particolarmente utilizzata nel settore automobilistico, basti pensare che la BMW, casa automobilistica tedesca, affida circa l'85% della produzione dei propri veicoli a fornitori esterni, strategia utilizzata anche dalla compatriota Porsche, le cui auto più identitarie sono costruite per lo più da suppliers esterni (l'80% della 911 e il 90% del Cayenne).

Questi esempi ci offrono la possibilità di comprendere quanto siano importanti i rapporti di interdipendenza che intercorrono tra alcune organizzazioni ed i propri fornitori, dato che il successo di uno determina il successo dell'altro.

- **Bisogno di velocità ed innovazione:** come anticipato precedentemente, il pubblico a cui si rivolgono le imprese è sempre più esigente e la concorrenza sempre più dura e tangibile. Per questi motivi le aziende hanno bisogno di partner non solo in grado di far fronte alla domanda dei consumatori, ma anche di innovare i propri prodotti in maniera veloce ed efficiente. Instaurando rapporti di collaborazione diretta ed integrata con i fornitori, le aziende hanno l'opportunità di innovare in maniera migliore, più veloce e più economica.
- **Costo di una scarsa sincronizzazione:** l'integrazione con i suppliers è cruciale non solo per la creazione di valore e per l'ottenimento di vantaggi competitivi, ma anche per evitare i costi economici e d'immagine recati da una scarsa sincronizzazione. La selezione dei suppliers con cui instaurare rapporti strategici e duraturi è un processo accurato e progressivo che si svolge in base alle esigenze e alle caratteristiche di entrambe le parti.

Se manca una buona sincronizzazione tra azienda e suppliers si può andare incontro a costi ed inefficienze irre recuperabili. Questo è successo all'azienda costruttrice di aeroplani Boeing, la quale durante la pianificazione della produzione del modello 787 ha attuato una strategia che prevedeva l'esternalizzazione della gran parte dei moduli del velivolo a suppliers dislocati in diverse parti del globo. Lo scopo di questa strategia era quella di risparmiare 10 miliardi di dollari sulla produzione complessiva di quegli specifici velivoli. Data la scarsa coordinazione tra i diversi fornitori, i moduli necessari per l'assemblamento non erano disponibili nei tempi previsti ed utili ad un efficiente avanzamento dei lavori, causando perdite per 30 miliardi di dollari alla casa madre.

Ogni azienda porta avanti le collaborazioni con i diversi suppliers in maniera diversa in base alle specifiche esigenze, secondo il diverso grado di integrazione si possono individuare diversi livelli:

- **Previsione collaborativa** della domanda congiunta, al fine di pianificare adeguatamente gli approvvigionamenti ed evitare carenze o avanzi di scorte.
- **Gestione delle scorte da parte del fornitore:** il Supplier monitora direttamente le disponibilità nei magazzini del cliente e gestisce autonomamente gli approvvigionamenti.
- **Inourced warehousing:** la gestione logistica dei magazzini viene affidata a dei suppliers specializzati ad esempio FedEx o UPS.
- **Coinvolgimento iniziale dei produttori nello sviluppo di nuovi prodotti** utilizzato ad esempio dalle case automobilistiche citate precedentemente.
- **Produzione integrata con i fornitori:** la produzione dei prodotti viene svolta in maniera collaborativa tra suppliers e clienti, talvolta anche spostando gli stabilimenti produttivi al fine di essere più vicini e coordinati.

Portare avanti una strategia di integrazione buyer-supplier può risultare fondamentale per la sopravvivenza ed il successo di un'azienda, quest'operazione non è però sempre agevole. In molti casi, infatti, sussistono delle barriere interne all'organizzazione e all'anima dell'azienda assimilabili ad una sorta di gelosia riguardo idee, conoscenze e risorse. A ciò si aggiunge che le fasi di assimilazione e coordinamento dei processi e di condivisione degli asset possono portare a lotte per il controllo e per la gestione degli stessi: le organizzazioni possono essere restie ai cambiamenti o non vogliono collaborare con i propri suppliers non riuscendo ad intravedere i vantaggi e le opportunità che questo processo porterebbe.

### ***1.2.3 Negoziazione e Interazione umana***

La supply chain è un ecosistema di rapporti tra aziende che traggono beneficio e successo l'una dall'altra; perciò, è fondamentale che alla base vi siano delle sane interazioni umane, per oleare correttamente i diversi anelli della catena.

L'interazione coinvolge principalmente i venditori del supplier e i buyers dell'azienda a valle, tra i quali avvengono delle negoziazioni riguardanti la compravendita di beni e servizi, che nei migliori casi si estende fino ad altre importanti tematiche come l'instaurazione di partnership.

La negoziazione è l'arte di raggiungere un accordo vantaggioso rispettando le motivazioni e gli interessi dell'altra persona e massimizzando il valore dell'accordo per entrambe le parti.

Saper negoziare è molto importante sia nella vita quotidiana che lavorativa: anche senza averne piena consapevolezza, ci troviamo continuamente a negoziare su molteplici tematiche; risulta perciò cruciale avere le giuste competenze ed abilità per gestire correttamente le interazioni umane massimizzando i propri interessi.

La vita aziendale è caratterizzata da ricorrenti negoziazioni, a tutti i livelli e in tutte le direzioni. Esse consentono la corretta gestione delle relazioni e dei rapporti sia interni, ad esempio tra manager e staff o tra i diversi organi, che esterni, a monte con i suppliers, a valle con i clienti.

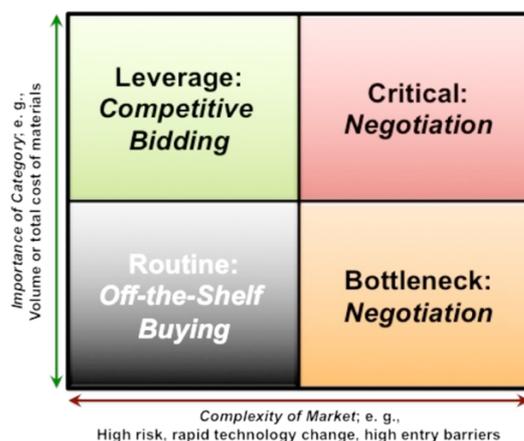
Una buona negoziazione consente di concludere contratti vantaggiosi sia di acquisto che di vendita, non concentrandosi su un singolo aspetto, bensì spaziando su diverse tematiche al fine di trovare la combinazione di fattori che soddisfi le aspettative di entrambe le parti.

Le leve che muovono questo tipo di negoziazione sono molteplici e variano in base alle diverse casistiche ed esigenze; quelle più comuni sono il prodotto, la promozione, il prezzo ed il luogo. Quest'ultimo punto può essere inteso in maniera differente in base al contesto, può riguardare la consegna, il luogo di produzione (come Boeing, che ha richiesto ad alcuni supplier chiave di avviare la produzione in stabilimenti vicini ai propri) e di vendita (ad esempio in quali aree geografiche vendere il prodotto).

La negoziazione comporta dei costi in termini di risorse, competenze e tempo; dunque, l'entità dell'acquisto non sempre ne giustifica l'utilizzo; perciò, il primo passo che deve fare l'azienda è capire se vale la pena negoziare.

Ciò è possibile grazie alla matrice di approvvigionamento strategico (figura 2). Essa, come abbiamo visto al punto 1.1.2, riesce a dare una chiara immagine delle diverse classi di prodotto e sulla base di questa suddivisione il SCM può individuare le categorie per cui risulta conveniente negoziare.

Figura 2<sup>4</sup>: **Matrice di approvvigionamento strategico**



- Per i prodotti di Routine (bassa complessità del mercato e bassa importanza della categoria) solitamente non vale la pena negoziare dato che i costi sostenuti sarebbero maggiori dei vantaggi ottenibili.
- Per i prodotti Leverage (bassa complessità del mercato ed alta importanza della categoria), quando sussistono delle caratteristiche come un ampio volume di acquisto, un numero cospicuo di fornitori e

<sup>4</sup> Tate, W., Fawcett, S., Schoenherr, T., Ashenbaum, B., Carter, C., & Bals, L. (2016). Purchasing & Supply Management: Enhancing Competitiveness and Customer Value. (2023) P.504

la disponibilità del tempo necessario allo svolgimento della pratica, la strategia più fruttuosa può essere il Competitive bidding o gara d'appalto.

- Per i prodotti Bottleneck e Critical (alta complessità del mercato), dato il vantaggio competitivo ed il rischio portato dalla complessità di questi prodotti, vale la pena negoziare. Tramite la negoziazione si ha l'opportunità di approfondire il rapporto con i fornitori e, se il caso lo consente, di instaurare collaborazioni vantaggiose per entrambe le parti non solo in termini di prezzo, ma anche di qualità, innovazione e tecnologia.

La negoziazione è una pratica che deve seguire il giusto processo al fine di ottenere i risultati migliori in termini economici e di relazione con l'altra parte. In base a come viene gestito il processo si possono creare due diverse dinamiche, opposte tra loro.

La prima è la situazione meno auspicabile: essa porta ad un rapporto “*win-lose*” anche detto *value-claiming*. In questo caso si crea una negoziazione di tipo distributivo, in cui il valore ottenuto da una parte deriva dalla sottrazione dello stesso all'altra.

Questa sconveniente situazione si verifica quando non sussiste, o non si ha interesse a creare, una relazione di lungo termine con l'altra parte e si riesce a lavorare su un'unica leva, solitamente il prezzo. Ad esempio, nel caso di una fornitura, il compratore cerca di avere un prezzo più basso dal venditore, in questo modo ogni euro risparmiato dal primo è un euro perso per il secondo e viceversa, rendendo molto complesso il raggiungimento di un accordo pienamente soddisfacente per entrambe le parti. Anche se l'obiettivo principale è ottenere il miglior prezzo, instaurando una relazione transazionale, è sempre bene rimanere professionali, onesti e corretti con l'altra parte: il mantenimento di buoni rapporti potrebbe tornare utile in futuro.

La seconda è la situazione che solitamente si instaura con i key supplier, che costituiscono il 5-10% del totale, con i quali si condividono nuove idee imparando l'uno dall'altro avendo sempre chiaro l'obiettivo di creare valore insieme, essa è definita “*win-win*” o *value creation*. In questo caso la negoziazione è guidata dalla volontà di “ingrandire la torta” tramite alleanze strategiche che pongono le basi su migliori prezzi e condizioni, qualità, innovazione, tecnologia, velocità e tutte le leve necessarie per il successo condiviso.

Un grande esempio di relazione “*win-win*” tra due grandi aziende è quella tra Walmart e P&G che hanno collaborato nello sviluppo di un programma CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) finalizzato ad aumentare l'efficienza degli approvvigionamenti. In questo modo le due aziende sono perfettamente coordinate nella gestione degli ordini, riducendo le scorte e ottimizzando i costi operativi e di trasporto. Hanno inoltre sviluppato un'applicazione IT che consente di condividere in tempo reale i dati di comune interesse al fine di programmare e prevedere la domanda futura di beni ed i conseguenti approvvigionamenti.

In questo modo Walmart riesce a far fronte alla domanda dei clienti minimizzando i costi di stoccaggio, mentre P&G, oltre che avere in portafoglio un cliente del calibro di Walmart, ha la possibilità di pianificare i piani produttivi secondo le esigenze del mercato.

#### **1.2.4 Tecnologia e Innovazione**

"Gli investimenti nell'automazione e in altre soluzioni digitali come l'IoT, l'analisi avanzata e l'IA aumentano la velocità, la precisione e la visibilità delle operazioni. Queste soluzioni facilitano il processo decisionale in tempo reale e forniscono la trasparenza necessaria per migliorare le prestazioni in una catena di fornitura sostenibile". Quest'affermazione di John Paxton, CEO di MHI (Material Handling Industry) evidenzia come, nello stato attuale dell'economia, sia imperativo investire in nuove tecnologie al fine di aumentare la resilienza e l'efficienza operativa.

Il forte impegno delle imprese nell'innovazione è confermato anche dal rapporto "Heavy lift: Supply chain trends for 2023" nel quale, attraverso interviste a 200 lavoratori del settore, è emersa una grande volontà di investire in tecnologie da parte dell'85% del campione. Questa indagine ha inoltre evidenziato che le principali preoccupazioni degli operatori del settore riguardano la forza lavoro in termini di: formazione (52%), elevato turnover (50%) e acquisizione di competenze digitali (41%).

L'innovazione tecnologica che, più di tutte, riesce a soddisfare queste esigenze derivanti da una carenza di forza lavoro, è l'**Automazione**, ovvero l'utilizzo di tecnologie quali software, macchinari e sistemi al fine di svolgere operazioni altrimenti svolte dal lavoro umano. I principali vantaggi portati da essa sono la mancanza di errori, l'abbattimento dei costi ed il notevole incremento dell'efficienza e della velocità nella supply chain. Da' inoltre la possibilità di avere una visuale end-to-end della catena, altrimenti difficilmente ottenibile in un contesto globale, e di individuare automaticamente eventuali inefficienze o interruzioni, al fine di risolverle in brevissimo tempo o ancor meglio in anticipo, rendendo l'approvvigionamento agile.

L'automazione si presta particolarmente alla supply chain dato che, oltre la metà dei processi Source-to-Pay, ovvero tutte le attività che vanno dalla ricerca dei fornitori al pagamento delle forniture, sono totalmente o parzialmente automatizzabili.

Esempio eclatante è Amazon, che ha fatto dell'automazione il suo cavallo di battaglia, ottenendo una velocità ed un'efficienza nei processi senza eguali. L'azienda leader del commercio online utilizza all'interno dei suoi magazzini 750000 robot per svolgere i lavori pesanti altrimenti svolti dall'uomo. Essa è presa come modello da tutte le aziende che oggi vogliono implementare sistemi del genere, difatti oggi l'automazione non riguarda solo le grandi aziende, ma anche le PMI che, grazie ad essa, riescono ad aumentare la capacità produttiva ed essere competitive nei mercati globalizzati, sempre più dinamici e dominati dalle grandi multinazionali.

Un'altra innovazione, molto in uso e con un incredibile potenziale di efficientamento dei processi, è l'**IoT** (Internet of Things). Questa tecnologia si compone di sensori, dispositivi e sistemi, presenti nei veicoli, nei

magazzini e nei prodotti stessi, che consentono di monitorare il bene lungo tutta la supply chain, dal fornitore al cliente finale. Con essa l'azienda, oltre ad offrire un servizio migliore, può verificare il corretto svolgimento di tutti i processi e passaggi intermedi e, in caso di necessità, intervenire "chirurgicamente" sugli anelli malfunzionanti.

Per incrementare la trasparenza e la tracciabilità della supply chain sempre più aziende fanno ricorso alla **Blockchain**, ovvero un sistema di registri assimilabile ad una serie di blocchi, all'interno dei quali sono registrati dati e transazioni. Questi blocchi sono collegati tra loro seguendo i diversi rapporti e transazioni fisiche o virtuali che coinvolgono le diverse aziende della catena. Il loro contenuto, una volta inserito, viene condiviso e non può essere modificato o manomesso in alcun modo. La presenza della Blockchain offre ai vari attori della supply chain la possibilità di avere un sistema di dati veritiero e trasparente che, oltre a contribuire all'analisi dei processi e al loro efficientamento, rende più sicuri e trasparenti i rapporti con aziende dall'altra parte del globo, contribuendo ad una supply chain solida ed unita a livello mondiale.

Nell'attuale contesto tecnologico, l'**Intelligenza Artificiale** viene considerata il punto di svolta nella gestione digitalizzata della supply chain. Questa tecnologia, ancora misteriosa agli occhi di molti, è in fase di sviluppo e le sue potenzialità non sono ancora ben chiare nonostante oggi venga impiegata in moltissimi settori, dalla sanità alla finanza. Molte aziende ad alta intensità di supply chain hanno integrato l'IA nei processi, ottenendo ottimi risultati a fronte dei competitors che non hanno adottato quest'innovazione, migliorando i costi del 15%, i livelli d'inventario del 35% ed il livello di servizio del 65%.

Le principali applicazioni di quest'innovazione nei processi della supply chain riguardano la previsione della domanda e la gestione delle scorte. L'IA ha la capacità di analizzare grandi quantità riguardanti dati passati e tendenze attuali al fine di formulare modelli di approvvigionamento dinamici ed efficienti mirati ad evitare situazioni di sovra o sotto scorta.

Aziende di trasporto come DHL e Ups, o in cui i trasporti hanno un forte impatto come Amazon, Walmart e IKEA, utilizzano l'IA per l'ottimizzazione dei percorsi dei veicoli di trasporto al fine di migliorare il servizio, abbattere i costi e l'inquinamento, grazie alla capacità di questa tecnologia di analizzare in tempo reale i dati del traffico e formulare il percorso più corto e veloce.

Il corretto utilizzo delle innovazioni crea delle sinergie che efficientano e velocizzano le varie fasi della vita aziendale, abbattano i costi e migliorano i servizi, costituendo un vantaggio competitivo difficilmente replicabile dai competitors.

I migliori risultati vengono ottenuti dalle organizzazioni che hanno la capacità di integrare nei processi le diverse tecnologie, mantenendo alte le difese contro i cyber attacchi a cui possono essere soggette con la digitalizzazione dei dati e delle procedure.

Tali innovazioni sono le principali, ma non le uniche in un mondo in continua evoluzione in cui le imprese fronteggiano quotidianamente nuove sfide ed opportunità.

### 1.2.5 Gestione del rischio

"Le organizzazioni guadagnano assumendosi rischi e perdono denaro non gestendo efficacemente il rischio". Da questa frase di Cisco Systems risulta chiaro come il rischio sia una costante nella vita delle imprese e come il successo o il fallimento delle organizzazioni dipenda da come esso viene gestito.

Per ogni azienda il principale rischio è costituito dall'interruzione della catena di fornitura: se non si hanno gli input non si può produrre e vendere. Le interruzioni possono verificarsi ad ogni livello della supply chain e per molteplici ragioni, molte delle quali imprevedibili.

Ogni catena è robusta quanto il suo anello più debole; infatti, basta che si interrompa un solo processo per bloccare l'intera supply chain e generare costi enormi.

I rischi che preoccupano maggiormente le aziende sono quelli legati a qualità, inventario, disastri naturali, difficoltà finanziarie proprie o dei fornitori e perdita di transito. Il verificarsi di uno di questi inconvenienti comporterebbe per l'azienda non solo imponenti costi ed inefficienze, ma anche un peggioramento della brand image e una diminuzione del valore azionario mediamente compresa tra il 7 e il 10%.

Negli ultimi anni il rischio di approvvigionamento è cresciuto in quasi tutti settori a causa delle recenti evoluzioni e tendenze organizzative delle aziende e dei mercati. Tra le principali cause dell'aumento del rischio troviamo:

- **Globalizzazione:** oltre ad offrire maggiori opportunità di vendita ed approvvigionamento, la globalizzazione rende la supply chain più complessa ed incerta, aumentando incredibilmente le variabili che potrebbero "andare storte".
- **Esternalizzazione e Delocalizzazione:** oggi più che mai le aziende ricorrono all'outsourcing e all'offshoring per ottenere gli svariati vantaggi che questi offrono, come diminuzione di costi, innovazione, velocità e flessibilità, strategie che portano anche ad una maggior difficoltà di controllo sui processi, specialmente se svolti in altre aree geografiche.
- **Velocità di cambiamento:** la velocità di cambiamento ed innovazione dei settori è aumentata negli ultimi anni, andando a rendere ancor più incerto e rischioso l'approvvigionamento, specialmente se si adotta un modello che prevede il mantenimento di ingenti scorte.
- **Domanda dei consumatori:** le richieste dei clienti, riguardanti maggior qualità e velocità ad un minor costo, spingono le aziende ad innovare continuamente i prodotti ed i processi. L'innovazione, ovvero la sostituzione di un asset che ha funzionato in passato a favore di uno nuovo, è necessaria per mantenere ed incrementare il vantaggio competitivo e per soddisfare le mutevoli richieste dei consumatori, ma allo stesso tempo aumenta notevolmente i rischi di investimento ed insuccesso.
- **Lean operations:** a partire dagli anni '80 si è sviluppato un nuovo modo di gestione aziendale, più snello e dinamico, nell'approvvigionamento è rappresentato dal modello "Just-In-Time" che consente alle aziende di eliminare l'inventario. Ciò porta ad una diminuzione dei costi di gestione, delle scorte

e delle rimanenze ma, allo stesso tempo, aumenta notevolmente il rischio di eventuali interruzioni della supply chain, che si trasformerebbero immediatamente in interruzioni dell'attività aziendale.

Tutti i fenomeni analizzati hanno un effetto cumulativo nell'aumento del rischio della supply chain e accentuano l'esigenza di pianificazione delle forniture e delle strategie.

Nonostante questo bisogno comune, ancora molte aziende non hanno un sistema sufficientemente sviluppato di previsione e gestione del rischio di fornitura a causa di una sottovalutazione della tematica ed una conseguente distribuzione errata delle risorse, che portano alcuni professionisti degli acquisti a concentrarsi sulle sfide quotidiane piuttosto che su evenienze che potrebbero non verificarsi mai.

L'effetto di questa mancanza è che circa il 99% delle aziende subisce ogni anno almeno un'interruzione della catena di fornitura e le conseguenti perdite.

Per evitare tali svantaggiose evenienze, le organizzazioni possono mettere in atto delle strategie di gestione del rischio, quali:

- **Selezione dei fornitori:** durante tale processo è necessario avere una chiara idea del rischio portato dai diversi suppliers. Questa caratteristica dei suppliers deve essere tenuta in conto per non concentrarsi unicamente su aspetti come qualità, velocità di consegna e costo.
- **Monitoraggio dei fornitori:** per evitare situazioni di improvvisa difficoltà nell'approvvigionamento, è necessario monitorare le prestazioni e lo stato di salute dei fornitori per intervenire a supporto degli stessi o, nel peggiore dei casi, per cercare valide alternative.
- **Segmentazione dei fornitori:** raggruppare i diversi fornitori in gruppi, omogenei internamente ed eterogenei esternamente in base ai diversi livelli di rischio, può aiutare il SCM a scegliere la diversa strategia di fornitura da adottare al fine di minimizzare il rischio (standardizzazione delle parti, dual- or multi-sourcing, diversificazione geografica, ecc.)
- **Linguaggio contrattuale:** la stesura del contratto è molto importante per la gestione del rischio al fine di tutelarsi da rischi come imperfezioni o ritardi di consegna attraverso delle clausole contrattuali.
- **Hedging:** è una strategia di copertura finalizzata a tutelarsi da eventuali fluttuazioni dei prezzi delle materie, fissando il prezzo delle forniture future a quello attuale.
- **Nearshoring:** come abbiamo visto nel punto 1.1.5 "il Nearshoring", la scelta di avvicinare la catena di fornitura per avere un maggior controllo dei processi e dei fornitori è finalizzata all'abbattimento dei rischi portati dalla globalizzazione.
- **Postponement:** è una strategia caratterizzata dalla posticipazione di più processi possibili, fino ad arrivare al punto in cui il bene viene ordinato o prodotto solo dopo aver ricevuto l'ordine dal cliente. In tal modo si abbattano i rischi ed i costi portati dal mantenere scorte, a discapito del delivery time che inevitabilmente aumenta in maniera sensibile. Questa strategia è applicabile unicamente da aziende che producono o vendono beni di nicchia o personalizzati.

Una vicenda che rende tangibile quanto sia imprevedibile ed impattante il rischio nella supply chain è l'incremento del prezzo dei trasporti marittimi verificatosi durante il Covid-19. A causa delle restrizioni lavorative, della chiusura dei porti e dell'incremento della domanda, i prezzi dei trasporti marittimi dalla Cina all'Italia sono passati da una media di 1.800\$ (per un box da 40 piedi) nella prima parte del 2020 a picchi di oltre 10.000\$ durante e nei periodi immediatamente successivi alla pandemia. Attualmente sono arrivati ad un costo di circa 4.000 \$, prezzo che, pur essendo sempre soggetto a fluttuazioni legate principalmente ai diversi periodi dell'anno e al rapporto domanda/offerta, continua ad abbassarsi, anche se è ancora lontano dai prezzi pre-pandemia.

È semplice immaginare il disastroso impatto che quest'aumento dei costi, sommato al dilatamento del delivery time, ha provocato nelle migliaia di aziende italiane ed europee che hanno strutturato la loro supply chain con fornitori cinesi ed orientali in generale. Purtroppo, un evento del genere era imprevedibile e solo le aziende con una gestione del rischio integrata con le strategie sopraelencate potevano disporre dei mezzi e degli asset necessari al superamento della difficoltà.

Ancora una volta risulta evidente quanto sia vitale per la sopravvivenza delle aziende avere una visione d'insieme della supply chain ed una strategia ben studiata e strutturata.

### ***1.2.6 Sostenibilità***

La sostenibilità è un argomento ritenuto di centrale importanza al giorno d'oggi, di esso si sente parlare in ogni occasione e ad ogni livello. La sua centralità deriva dall'urgenza percepita dalla società di invertire la tendenza declinante dello stato di salute del nostro pianeta, lavorando su vari aspetti quali quello ambientale, sociale ed economico.

Anche le aziende devono operare a favore di queste tematiche dato che la sostenibilità, oltre all'aspetto etico e di responsabilità sociale, costituisce un vantaggio competitivo per quelle che le integrano nei vari processi aziendali e, se fino a qualche anno fa era precipita come un "nice to have", oggi è imperativa nella vita e nell'attività aziendale.

All'interno di tutta la filiera è possibile attuare comportamenti e pratiche sostenibili, anche se si associa questo concetto unicamente alle problematiche ambientali, immaginando che alcune aziende, per la loro natura, non possano prender parte all'adozione di pratiche sostenibili. Così facendo, Viene tralasciato l'aspetto sociale, che ricopre un ruolo primario, poiché è importante aver cura dell'ambiente, ma ancor di più averne delle persone. Nelle società di servizi, ad esempio, in cui non vi è né produzione né distribuzione di beni, l'aspetto che risulta cruciale al fine di condurre un'attività d'impresa sostenibile è il welfare dello staff aziendale, che

porta vantaggi sia dal punto di vista etico che economico: a migliori condizioni lavorative corrispondono maggiori livelli di produttività.

Comprendere come e quanto la sostenibilità viene integrata nei processi aziendali è l'obiettivo dello studio "Seize the change" condotto dall'azienda di consulenza EY.

Al fine di rilevare le tendenze e le opinioni delle organizzazioni sul tema, sono state intervistate 200 aziende, le cui risposte mostrano una crescente sensibilità verso tale argomento. I risultati riportati sono del tutto positivi ed in crescita rispetto agli scorsi anni, in particolare:

- Circa l'80% delle aziende intervistate ha previsto un piano di sostenibilità con obiettivi ben definiti;
- L'87% delle aziende vede la sostenibilità come un vantaggio competitivo;
- Il 65% delle aziende ha inserito obiettivi e provvedimenti per contrastare il cambiamento climatico (questo dato nel 2022 era del 38%);
- Il 60% prevede nell'organizzazione una funzione CSR (Corporate social Responsibility) e di sostenibilità;

L'impegno dalle aziende per la sostenibilità non è diminuito nemmeno in un momento di difficoltà ed instabilità come quello attuale, dovuto alle numerose criticità geopolitiche, situazione che potrebbe indurre le organizzazioni a concentrarsi unicamente sulla loro sopravvivenza e a tralasciare tutte le altre iniziative non ritenute vitali nel breve termine, nonostante ciò, il 60% delle imprese non ha interrotto i programmi di sostenibilità ed il 15% ha accelerato la transizione verso modelli più sostenibili.

Questi dati rendono chiaro quanto oggi la sostenibilità non sia vista necessariamente come un peso, bensì come un'opportunità di rilancio e di rinnovamento dei processi e del successo aziendale.

Per tutte le aziende e, in maniera maggiore, per quelle retail, il primo e più importante passo per essere sostenibili riguarda una corretta gestione della supply chain. In particolare, il processo di cruciale importanza per garantire una catena di fornitura sostenibile riguarda la selezione dei suppliers. Un'azienda è responsabile non solo delle azioni che svolge internamente, ma anche di quelle svolte dai suoi partners. Se uno stakeholder assume comportamenti non sostenibili dal punto di vista etico, morale o ambientale, l'azienda ne è partecipe direttamente o indirettamente. Questo tema assume maggior rilevanza per le organizzazioni che estendono la propria supply chain a livello globale, in particolare quando essa arriva in zone particolarmente soggette a condotte non condivisibili, ad esempio alcuni paesi dell'Estremo e Medio Oriente che praticano lo sfruttamento minorile e dei lavoratori o altri come l'India e il Bangladesh con altissimi livelli di inquinamento. La scelta ed il bilanciamento tra convenienza economica e sostenibilità nella strutturazione della supply chain non è certamente banale ed immediato dato che, talvolta, questi due concetti sono contrapposti, ad esempio tramite il mancato rispetto delle norme sui diritti dei lavoratori, sulla sicurezza o sullo smaltimento degli scarti di lavorazione, si possono ottenere costi minori. In questi casi la scelta ricade sull'azienda, che opera secondo i valori che la contraddistinguono, ma talvolta anche organizzazioni affermate fanno errori nella scelta di fornitori e subiscono ingenti perdite sia a livello economico che d'immagine, come Nike negli anni '90.

L'azienda statunitense fu al centro di uno scandalo per essersi servita di fornitori che sfruttavano i lavoratori al fine di minimizzare i costi.

Leonardo S.p.A., viceversa, multinazionale italiana operante nel settore aerospaziale, dell'elettronica e della difesa e sicurezza, rappresenta un'eccellenza nella gestione sostenibile della supply chain grazie al programma LEAP, acronimo di Leonardo Empowering Advanced Partnership, finalizzato alla creazione di un network di fornitura ancor più forte e sostenibile. Leonardo si pone come soggetto trainante di crescita economica e di sostenibilità delle imprese ad essa collegate per creare sempre più valore comune e per il cliente.

In questo capitolo è stata esaminata la rilevanza strategica della supply chain attraverso l'analisi delle forme e dei caratteri principali che può assumere questa funzione, fondamentale per il successo aziendale. Attualmente essa è posta dinanzi alle grandi sfide dei nostri giorni, tra le quali primeggiano la globalizzazione, la digitalizzazione e le instabilità geopolitiche. Per affrontare queste prove e creare valore grazie ad esse, la catena di fornitura deve porre le fondamenta su pratiche e principi solidi. Collaborazione, flessibilità, innovazione, gestione del rischio e sostenibilità sono valori guida delle supply chain di successo, già integrati dalle più importanti aziende per primeggiare nelle sfide e nel confronto concorrenziale.

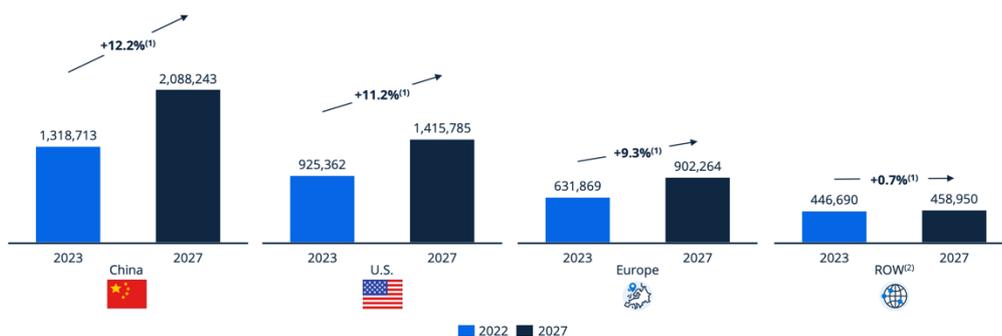
## CAPITOLO 2

### 2.1 L'E-COMMERCE, IL FUTURO DEL COMMERCIO

Gli e-commerce sono ormai parte integrante della vita e delle abitudini d'acquisto della maggior parte della popolazione che, spinta dalla comodità e dalla velocità di questa tipologia d'acquisto, ne incrementa costantemente l'utilizzo. L'era della digitalizzazione in cui viviamo e l'accesso ad internet, ormai possibile per oltre 5 miliardi di utenti, favorisce ulteriormente la crescita delle transazioni su questo canale, che si stima supererà, nel 2024, i 6,3 trilioni di dollari a livello globale.

La figura 3 evidenzia come questo mercato gode di tassi di crescita molto promettenti per il futuro in tutti i continenti, capitanati dalla Cina in cui sono presenti i colossi del commercio online low cost come AliBaba, Shein e Temu.

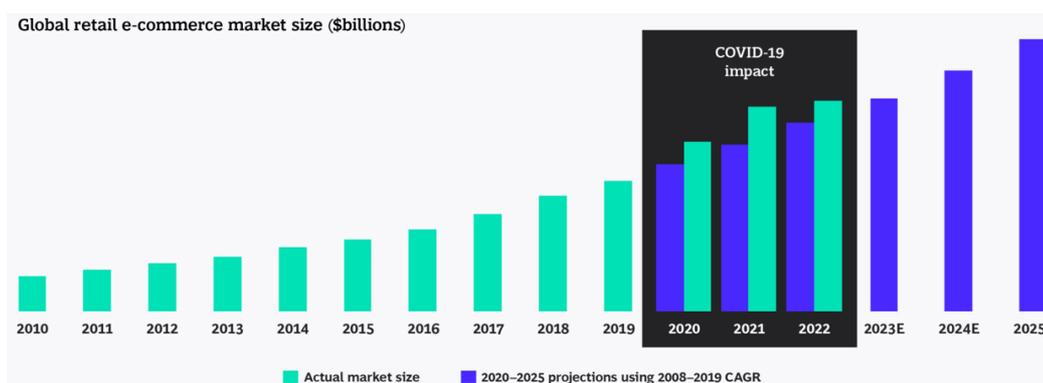
Figura 3<sup>5</sup>: **Previsione fatturato totale dell'e-commerce in miliardi di USD**



L'e-commerce cresce non solo di dimensione, ma aumenta, di anno in anno, la propria importanza anche in relazione alle vendite totali, strappando perciò sempre più quote di mercato ai "classici" store fisici. Nel 2017 il 18% degli acquisti è stato effettuato tramite e-commerce e si prevede che nel 2027 questi ammonteranno al 41%.

<sup>5</sup> Statista Market insights 2023, Disponibile 10 luglio 2024 su: <https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/study/42335/ecommerce-report/>.

Figura 4<sup>6</sup>: Sviluppo (effettivo e previsto) del settore e-commerce mondiale



Nella figura 4 è visibile come questa tendenza ascendente abbia avuto il proprio picco durante la pandemia quando, a causa delle restrizioni imposte dai lockdown, degli accessi limitati alle attività commerciali e dal disagio e dalla paura provati dalla popolazione per il rischio di contrarre il Covid-19, sono cambiate le abitudini dei consumatori, incrementando l'utilizzo degli e-commerce per l'acquisto di ogni tipologia di bene.

Le aziende che, precedentemente, facevano affidamento sulla vendita "fisica" dei prodotti, si sono subito adoperate per sviluppare piattaforme e-commerce ed offrire ai propri clienti la possibilità di acquistare online in sicurezza, mentre quelle che già operavano sul web hanno migliorato le infrastrutture digitali per far fronte all'aumento della domanda. Tali circostanze hanno portato ad un forte sviluppo del commercio digitale ed all'entrata di nuovi players nei mercati online: in Europa la quota di mercato dei primi dieci e-commerce è passata dal 70% del 2019 al 62% nel 2022, attestando una riduzione della concentrazione del settore ed il conseguente aumento della concorrenza.

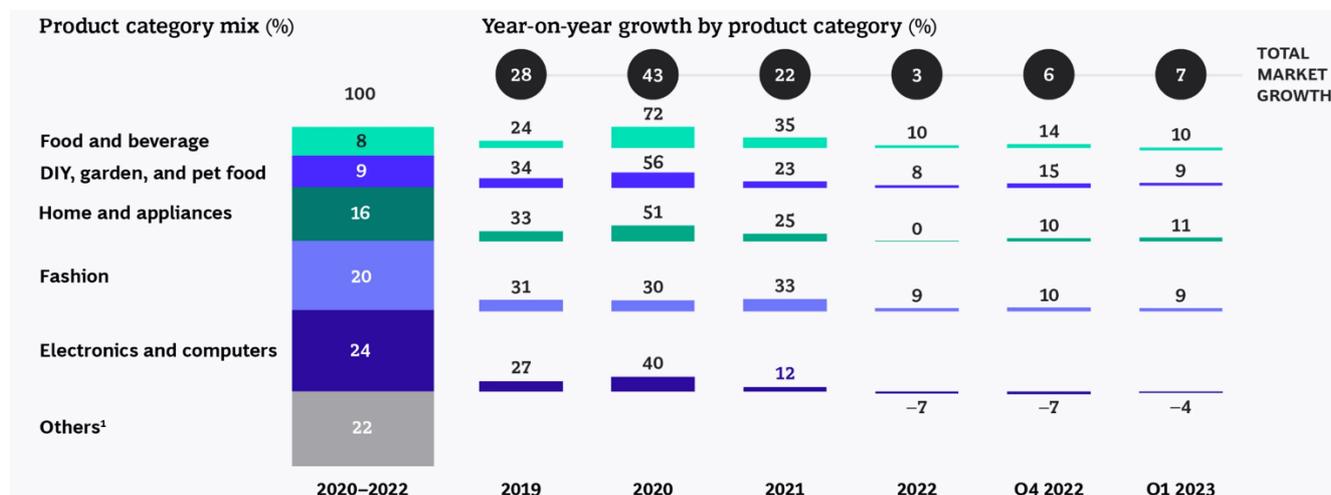
Questa crescita ha incontrato una fase di stallo con la fine dell'emergenza sanitaria: i consumatori hanno ritrovato la libertà di uscire e di acquistare i beni fisicamente, con un conseguente calo della domanda online che, sommato alla crescita "gonfiata" verificatasi nel biennio 2019/2021, ha portato ad un improvviso arresto dello sviluppo nel 2022, tanto che si è parlato di "depressione degli e-commerce".

Questa fase di difficoltà è stata poi superata grazie alle abitudini di acquisto online che, durante la pandemia, hanno messo radici profonde non solo nei giovani, ma in tutte le generazioni, e all'efficientamento dell'ecosistema del commercio online. Infatti, dopo un primo momento di calo, dovuto "all'euforia" nel poter tornare ad acquistare di persona, i consumatori hanno ripreso ad acquistare sulle piattaforme online. Ad oggi la crescita del settore si sta ristabilizzando e da qui al 2027 si prevede un CAGR<sup>7</sup> del 9%, che si avvicina agli standard pre-Covid in cui ammontava tra il 12% ed il 14%.

<sup>6</sup> Barthel, M. (2023, ottobre 21). Winning Formulas for E-Commerce Growth. BCG. Disponibile 11 luglio 2024 su: <https://www.bcg.com/publications/2023/winning-formulas-for-e-commerce-growth>.

<sup>7</sup> Compounded Average Growth Rate o Tasso annuo di crescita composto, rappresenta la crescita media espressa in percentuale di una grandezza (in questo caso del settore e-commerce) su base annuale.

Figura 5<sup>8</sup>: Crescita per categoria settore e-commerce



La figura 5 mostra come la pandemia, oltre ad aver fatto esplodere le vendite online, ha portato ad importanti variazioni di tendenza tra le categorie merceologiche acquistate sul web. L'elettronica, ad esempio, categoria sulla quale il commercio online ha storicamente posto le proprie solide fondamenta, sta subendo una notevole contrazione, a differenza delle altre che si stanno riprendendo dal forte calo post-pandemico.

## 2.2 CHI È AGRIEURO

AgriEuro è l'e-commerce leader in Europa per la vendita di macchinari ed attrezzature per agricoltura, giardinaggio, cucina e fai da te, vantando un flusso medio di 1,5 milioni di visitatori al mese.

La storia dell'azienda parte nel 1962 a Spoleto, quando Manlio Settimi intraprese il commercio di mangimi e cereali, attività che negli anni aumentò e si diversificò fino a posizionarsi nel settore delle macchine agricole nel 1978. All'interno dello storico negozio a conduzione familiare collaboravano i tre figli maggiori: Alessia, Alessandra e Filippo e, proprio quest'ultimo nel 2007, a seguito di un piccolo acquisto su Ebay, ebbe l'idea di aprirsi al commercio online, al momento in fase embrionale, tramite lo stesso marketplace, all'epoca leader del settore. Grazie alla sua passione per il Marketing e l'Informatica, alle competenze tecniche acquisite lavorando nel negozio di famiglia e alla conoscenza approfondita della clientela target, l'attività online prese piede velocemente con un crescente interesse da parte del pubblico nei confronti dei prodotti offerti.

<sup>8</sup> Barthel, M. (2023, ottobre 21). Winning Formulas for E-Commerce Growth. BCG. Disponibile 11 luglio 2024 su: <https://www.bcg.com/publications/2023/winning-formulas-for-e-commerce-growth>.

Questo portò nel 2008 al lancio del sito di proprietà [www.AgriEuro.com](http://www.AgriEuro.com) e ad un crescente successo dell'azienda che, grazie alla visione imprenditoriale del Dott. Filippo Settimi, CEO di AgriEuro, è oggi il leader europeo del settore ed è arrivata a contare:

- oltre 160 collaboratori,
- 5 portali (italiano, francese, spagnolo, inglese e tedesco),
- 5 sedi logistiche, di cui una in gestione diretta (a Spoleto) e 4 in outsourcing nei punti più strategici della penisola per i trasporti internazionali (Novara, Piacenza e Bologna), per un totale di 68.000 m<sup>2</sup>,
- oltre 10.000 prodotti in pronta consegna,
- 58.000 ordini al mese,
- un fatturato di circa 130 milioni di euro nel 2023,
- circa 280 centri assistenza in tutta Europa.

Il successo dell'azienda deriva dalla cura per il cliente, valore alla base di AgriEuro. La *Customer-Centricity*<sup>9</sup> spinge l'azienda spoletina a fornire dei servizi unici nel settore, puntando al superamento della visione tipica dell'acquisto online, in cui il rapporto tra cliente ed azienda inizia e finisce con l'acquisto del bene. Per fare ciò offre numerosi servizi prima durante e dopo l'acquisto, cercando di annullare la differenza prestazionale tra il rivenditore fisico e l'e-commerce.

Il cliente può accedere comodamente da casa con pochi click ai servizi di:

- **Assistenza prevendita:** il cliente può usufruire di una consulenza finalizzata all'individuazione del prodotto che soddisfa maggiormente le proprie esigenze, tramite linee telefoniche e chat con operatori specializzati o un sistema di filtri dinamici che rende agevole la selezione del prodotto perfetto per ogni occorrenza.
- **Inserzioni uniche:** l'azienda si occupa internamente della creazione e del continuo miglioramento delle inserzioni riguardanti i propri prodotti, arricchendole con foto, video, descrizioni e specifiche tecniche dettagliate, che mostrano il macchinario in tutte le sue fasi: imballaggio, montaggio, prodotto finito ed utilizzo. Un sito ricco qualitativamente e quantitativamente è di fondamentale importanza data la natura frenetica della navigazione: un cliente spende in media tra 1 e 2 minuti su una pagina prima di cambiarla. Mettendo a disposizione degli strumenti di navigazione e dei contenuti efficaci, ricchi ed accattivanti, si stimola il visitatore a spendere maggior tempo sulla piattaforma e di conseguenza aumenta la probabilità che esso effettui un acquisto. Il costante impegno di AgriEuro nell'essere un punto di riferimento non solo per la vendita, ma anche per l'informazione, tramite inserzioni semplici, fruibili e veloci, ha portato ad una permanenza media del visitatore di 4 minuti e 36 secondi, superiore alla media e a tutti gli altri players del settore

---

<sup>9</sup> Approccio al business che pone al centro di ogni azione i bisogni, le necessità e la soddisfazione dei clienti.

- **Assistenza post-vendita:** AgriEuro fa di questo servizio il suo cavallo di battaglia poiché crede che un e-commerce debba aver cura del cliente per tutta la vita del prodotto acquistato, fornendo assistenza e ricambistica ogni qual volta ce ne sia bisogno: unico nel settore ad offrire un'esperienza d'acquisto esclusiva e duratura, finalizzata alla fidelizzazione del cliente ed al rafforzamento della brand image. Nessun altro player di considerevoli dimensioni riesce a garantire un servizio di questo calibro: i clienti vengono quasi sempre abbandonati a sé stessi dopo aver ricevuto il bene e, in caso di problematiche tecniche del prodotto, sono costretti a buttarlo, anche se riparabile, ed acquistarne uno nuovo. AgriEuro ha infatti strutturato l'assistenza post-vendita in maniera tale da rendere la risoluzione del problema semplice ed accessibile ad ogni tipologia di cliente.

Il possessore della macchina, nel momento in cui riscontra una problematica, può richiedere assistenza direttamente dal sito online in pochi click attraverso l'apertura di un ticket, al quale risponderà nell'arco di 2 giorni uno degli oltre 70 tecnici AgriEuro che gestiscono oltre 400 richieste di assistenza al giorno nei diversi portali. Il cliente poi, in base alla problematica ed alle proprie esigenze, può optare per l'invio del ricambio o per la riparazione diretta della macchina.

Il servizio di ricambistica di AgriEuro è accessibile direttamente tramite il proprio profilo nell'e-commerce, esso costituisce un fattore critico di successo per l'azienda che riesce a fornire i pezzi necessari al ripristino della macchina, disponendo di oltre 80.000 referenze in pronta consegna e spedendo una media di 600 ricambi al giorno.

Nel caso in cui sia necessaria la riparazione della macchina, AgriEuro può predisporre il ritiro del prodotto tramite corriere e procedere alla riparazione nell'officina della sede centrale, in cui opera una squadra di 12 meccanici specializzati nel ripristino delle macchine vendute, entro 4-5 giorni dal rientro del prodotto. Il cliente può anche rivolgersi direttamente ad un centro assistenza AgriEuro, servizio lanciato nella prima metà del 2023, che conta ad oggi la partecipazione di circa 280 officine partner dislocate nei vari paesi europei in cui AgriEuro opera, scegliendo la più vicina a loro ed affidandole la riparazione dei macchinari acquistati sull'e-commerce, con la sicurezza di ottenere un servizio adeguato agli standard qualitativi dell'azienda.

“Questo servizio farà da apripista ad altri importanti progetti che stiamo sviluppando sempre in ottica di intermediazione e supporto tecnico offerto al cliente finale. Stiamo infatti lavorando anche alla possibilità di garantire dei Punti di Ritiro AgriEuro e parallelamente anche all'offerta di un servizio di montaggio, primo avviamento e collaudo a domicilio della macchina con l'obiettivo di essere già operativi su questi ultimi fronti nella prima metà del 2025” afferma Filippo Settimi, dando un chiaro segnale di come AgriEuro si ponga non solo come rivenditore, ma come una figura al fianco del cliente.

Al fine di efficientare e velocizzare l'assistenza post-vendita, l'azienda ha avviato i lavori di una nuova struttura, adiacente alla sede centrale di Spoleto, finalizzata unicamente a questo scopo. Il nuovo stabile si svilupperà su tre piani per una superficie totale di 5200 m<sup>2</sup> destinata all'ampliamento del magazzino ricambi,

dell'officina e degli uffici degli addetti al post-vendita. I processi di immagazzinamento saranno completamente automatizzati grazie ad una soluzione AutoStore, progettata principalmente per la gestione dei ricambi di piccole dimensioni, e ad un Sistema Modulare di Magazzini Automatici ONO Lean Logistics, destinato ai ricambi di maggiori dimensioni e alle macchine in attesa di riparazione. L'azienda non è nuova all'automazione dei processi logistici, infatti tutti i magazzini sono, in maniera differente, dotati di macchinari automatici al fine di garantire il massimo della velocità, efficienza e robustezza dell'imballo, fattori essenziali per le 2000 spedizioni effettuate giornalmente in media da AgriEuro.

La vocazione dell'azienda nel rimanere accanto al cliente anche dopo l'acquisto, sommata ad un catalogo che include i migliori brand sul mercato ed alcuni marchi di proprietà esclusiva ed alle continue innovazioni in ambito sia tecnologico che operativo, hanno portato AgriEuro ad avere un tasso medio annuo di crescita del 20-25% dal momento del suo lancio.

Come anticipato, lo scoppio della pandemia ha portato ad una forte espansione del commercio online ed AgriEuro ha avuto le capacità e la struttura per cavalcare l'onda e soddisfare la crescente domanda, registrando un incremento del fatturato del 73% nel 2020. Con la fine della pandemia si è parlato di "depressione degli e-commerce" data da un forte calo della domanda, causato principalmente dalla fine delle restrizioni. L'e-commerce spoletino è però riuscito ad internalizzare la crescita avuta nel periodo pandemico rendendola strutturale, arrivando ad un fatturato di 128 milioni nel 2022, registrando una crescita del 23%. L'aumento delle vendite nella fase post-Covid è stato guidato da un imponente incremento della domanda di generatori di corrente in tutta Europa, specialmente in Germania, a causa del caro bollette e dell'instabilità energetica portata dalla guerra in Ucraina. Le stesse ragioni hanno anche portato ad un forte aumento delle vendite di biotrituratori, seconda categoria merceologica più venduta, il cui utilizzo è fortemente connesso alla produzione domestica di pellet.

Il 2023 è stato un anno difficile per tutto il settore che, secondo Comagarden, ha avuto una contrazione del 12%. In questo contesto AgriEuro ha avuto un rallentamento della crescita che si è attestata al 2%, dato influenzato dal rallentamento della domanda straordinaria di generatori che ha guidato la crescita dell'anno precedente. Escludendo questa categoria nel 2023 l'azienda ha avuto un incremento del 20%, con ottime performances in tutti i paesi europei, esclusa la Germania che nell'anno precedente era stata protagonista nell'acquisto di gruppi elettrogeni. Questi dati, posti a confronto con l'andamento negativo del settore, offrono l'immagine di un'azienda solida e ben strutturata, che pone le basi su una conoscenza approfondita del settore e del target di riferimento, mirando costantemente all'innovazione e al miglioramento dei servizi offerti, con l'obiettivo di passare da e-commerce a motore di ricerca di riferimento del settore, in cui non solo i clienti, ma ogni appassionato del settore, possa ricercare le informazioni necessarie ad un acquisto consapevole.

## 2.3 ANALISI DEL SETTORE

In questa parte verrà analizzato il settore in cui opera AgriEuro: commercio online di macchinari per giardinaggio e agricoltura, con l'obiettivo di comprendere quali forze influenzano il mercato e come i diversi fattori incidono sull'attività di chi vi opera.

### 2.3.1 *Analisi PESTEL*

#### **Fattori politici:**

- Politiche governative in termini di GDPR<sup>10</sup>, politiche di utilizzo dei dati dei clienti e limiti di emissioni di CO2.
- La stabilità politica, pesantemente compromessa dalla guerra in Ucraina, ha avuto ripercussioni su alcune delle categorie merceologiche e alcuni paesi in cui opera AgriEuro, oltre a generare incertezza che incide sulle decisioni dei clienti;
- L'importazione dalla Cina, fortemente influenzata da diverse questioni geopolitiche, come le attuali relazioni tra Cina ed Europa, potrebbe subire forti fluttuazioni nei costi di spedizione e notevoli ritardi nelle tempistiche

#### **Fattori economici:**

- L'elevata inflazione in tutti i paesi europei, causata dalla pandemia e dal conflitto russo/ucraino, ha influito sul costo dei beni acquistati, e quindi in ultima analisi anche sul prezzo finale.
- Le fluttuazioni dei cambi influiscono sull'importazione di prodotti dal mercato cinese. Nessun grande problema legato alle fluttuazioni dei tassi di cambio dal lato delle vendite, dato che AgriEuro si rivolge principalmente a mercati in cui si utilizza la valuta euro (l'unico mercato con una differente valuta è il Regno Unito)

#### **Fattori sociali:**

- Maggiore fiducia nelle vendite online nel corso degli anni; anche se il settore della cura del verde fa ancora molto affidamento sui negozi fisici grazie al rapporto di fiducia instauratosi negli anni e ad un'assistenza post-vendita mediamente migliore;
- Il Covid-19 ha contribuito alla crescita del business di AgriEuro grazie alle restrizioni imposte ai negozi fisici e al senso di sicurezza che le persone provavano nel fare acquisti online da casa (nel 2020 l'azienda ha registrato un +73% di ricavi rispetto all'anno precedente).

---

<sup>10</sup> General Data Protection Regulation, regolamento generale sulla protezione dei dati.

### **Fattori tecnologici:**

- Le nuove tendenze tecnologiche, come le implementazioni dell'intelligenza artificiale e le esperienze di acquisto virtuale, stanno modellando le preferenze dei clienti e portando nuove opportunità per il settore dell'e-commerce;
- Nuove macchine automatizzate stanno aumentando gli standard logistici e operativi e abbassando drasticamente i tempi di spedizione (AgriEuro negli ultimi mesi ha raddoppiato nel suo magazzino di Piacenza la linea automatizzata che crea imballaggi personalizzati per i prodotti da spedire).

### **Fattori ambientali:**

- Le preoccupazioni per la sostenibilità stanno influenzando in maniera sempre maggiore i mercati europei, per questo motivo AgriEuro ha posto in essere azioni finalizzate alla riduzione dell'impatto ambientale, come l'ampliamento della gamma di macchinari elettrici e l'utilizzo di imballaggi realizzati con carta riciclata e riciclabile.
- Il riscaldamento globale sta influenzando il business di numerosi prodotti nel catalogo di AgriEuro (come il declino del mercato degli spazzaneve), guidando anche la domanda dei clienti e le decisioni di acquisto.

### **Fattori legali:**

- L'azienda si impegna ad essere conforme alle leggi ed ai regolamenti relativi al commercio elettronico, sia in termini di diritti di acquisto che di gestione dei dati dei clienti;
- Preoccupazioni legali provengono dai diritti di proprietà intellettuale dei contenuti del sito e dalla lotta alle frodi online (in passato venditori online hanno utilizzato fraudolentemente il nome di in annunci AgriEuro per truffare ignari clienti);
- Norme riguardanti i marchi del distributore.

### **2.3.2 Le 5 forze competitive di Porter**

#### **Potere contrattuale dei fornitori - Medio/Alto:**

Il settore in cui opera AgriEuro è molto frammentato in termini di fornitori, l'azienda può infatti contare su oltre 400 suppliers che si differenziano fortemente per le dimensioni dei loro business (il portafoglio di fornitori spazia infatti dalle piccole imprese familiari alle multinazionali).

Nonostante AgriEuro rappresenti uno dei principali clienti per la maggior parte dei suoi fornitori, la percentuale di ricavi totali provenienti dall'e-commerce raramente rappresenta un importo molto critico per i suppliers, dato che contemporaneamente servono una moltitudine di piccole imprese dello stesso settore a livello globale. Per non limitare, o nei casi peggiori interrompere del tutto, la catena di fornitura a causa di malintesi e tensioni, AgriEuro è solita stipulare accordi relativi alle politiche di vendita dei prodotti. Questa pratica ha il fine di mantenere un posizionamento commisurato al valore qualitativo dei prodotti, che non sia svilito a causa della potenziale concorrenza sui prezzi online. L'azienda potrebbe facilmente interrompere il rapporto con uno o più fornitori senza danneggiare la propria attività, ma è solita non farlo poiché avere un ampio catalogo di marchi nel proprio portafoglio aumenta l'affidabilità e l'attrattiva del sito online, risorsa fondamentale di un e-commerce.

### **Potere contrattuale dei clienti - Basso:**

AgriEuro si colloca nella fase finale della filiera, il suo target di clientela è quindi composto da clienti privati che utilizzano le macchine acquistate principalmente per fare manutenzione alla casa nel tempo libero o, in via residuale, da piccoli professionisti che operano in attività complementari ed utilizzano le macchine acquistate per esigenze lavorative, come giardinieri o taglialegna. La minaccia del loro ingresso nei mercati di AgriEuro è molto vicina allo zero. Per questi clienti l'azienda ha recentemente lanciato "AgriEuro Professional", offrendo loro sconti speciali per avvicinarli agli acquisti online e fidelizzarli.

### **Minaccia rappresentata dai nuovi entranti: media/bassa:**

Le principali minacce sono rappresentate da due diverse categorie di potenziali nuovi entranti:

1. Noti operatori online che entrano nei business in cui opera AgriEuro: a causa della forte reputazione del loro marchio possono rappresentare una minaccia (diverse multinazionali che operano online come Amazon e Leroy Merlin sono entrate nel business delle attrezzature da giardinaggio e da cucina negli ultimi anni), non possiedono tuttavia la specializzazione commerciale di AgriEuro, soprattutto nel servizio post-vendita e nella fornitura di pezzi di ricambio, principale vantaggio competitivo dell'azienda. - **rischio medio**
2. Apertura di canali e-commerce B2C da parte dei fornitori, pratica già in uso ma con volumi ancora non rilevanti- **rischio medio**
3. Ingresso di negozi fisici nel mercato online: nonostante questi operatori possiedano le competenze necessarie per fornire la stessa qualità di servizio di AgriEuro, le barriere all'ingresso sarebbero

proibitive in termini di investimenti di capitale, necessari per un rapido sviluppo infrastrutturale che possa portarli a competere con AgriEuro. - **rischio basso**

### **Minaccia di sostituti - Alta:**

I principali sostituti di AgriEuro in termini di servizi offerti sono i negozi fisici, fortemente diffusi nel panorama europeo. Nel settore della cura del verde risultano ancora molto attrattivi per i clienti dato che possono contare su un rapporto di fiducia costruito negli anni con il venditore, sulla tangibilità materiale del prodotto e su un'assistenza post-vendita molto più reattiva data dall'assenza di delivery time, particolarmente utile soprattutto per il cluster di clienti professionali. Nonostante il mercato fisico sia estremamente frammentato (la quasi totalità sono negozi molto piccoli), i loro ricavi aggregati rappresentano ancora l'80-90% del mercato totale della cura del verde. La voce aggregata di questi negozi può influenzare fortemente, come accennato in precedenza, le decisioni dei fornitori circa la possibilità di rifornire o meno i players online.

Dopo attenti studi di settore, gli analisti di AgriEuro hanno appurato che il target di clientela del canale online non è lo stesso di quello fisico: chi acquista online ha driver di acquisto diversi rispetto a chi acquista in negozio. I primi privilegiano la comodità della spedizione a casa e la libertà nel processo di acquisto, i secondi possono invece dare priorità ai consigli dei venditori di fiducia e ad avere un riferimento fisico in caso di necessità. Per mitigare questo rischio, AgriEuro ha lanciato diversi programmi avviando una collaborazione con negozi fisici tramite il progetto "AgriEuro Partner" e con professionisti del settore attraverso "AgriEuro Professional".

### **Concorrenza di settore - Media/Alta:**

AgriEuro ha concepito e sviluppato la propria attività in maniera tale che sul mercato non esistano realtà direttamente comparabili all'azienda: i principali players online del settore sono marketplace come Amazon, ManoMano ed eBay, realtà con un modello di business e un'allocazione del rischio completamente differenti. La principale differenza con essi riguarda i servizi offerti: la maggior parte limita la propria offerta unicamente alla vendita del prodotto e al servizio di reso gratuito, senza garantire alcun servizio post-vendita. Gli e-commerce presenti sul mercato, invece, non hanno le stesse dimensioni strutturali, organizzative e finanziarie di AgriEuro e, per la maggior parte, sono attività fisiche che trattano il commercio online come una fonte alternativa di ricavi e non come il loro core business. Nonostante ciò, entrambi possono essere considerati concorrenti di AgriEuro, per cui l'azienda deve tenere conto delle loro decisioni strategiche.

### ***2.3.3 Raggruppamenti strategici***

Questa analisi è finalizzata a dare una chiara idea dei diversi players nel mercato della vendita online dei macchinari per agricoltura, giardinaggio, cucina e fai da te.

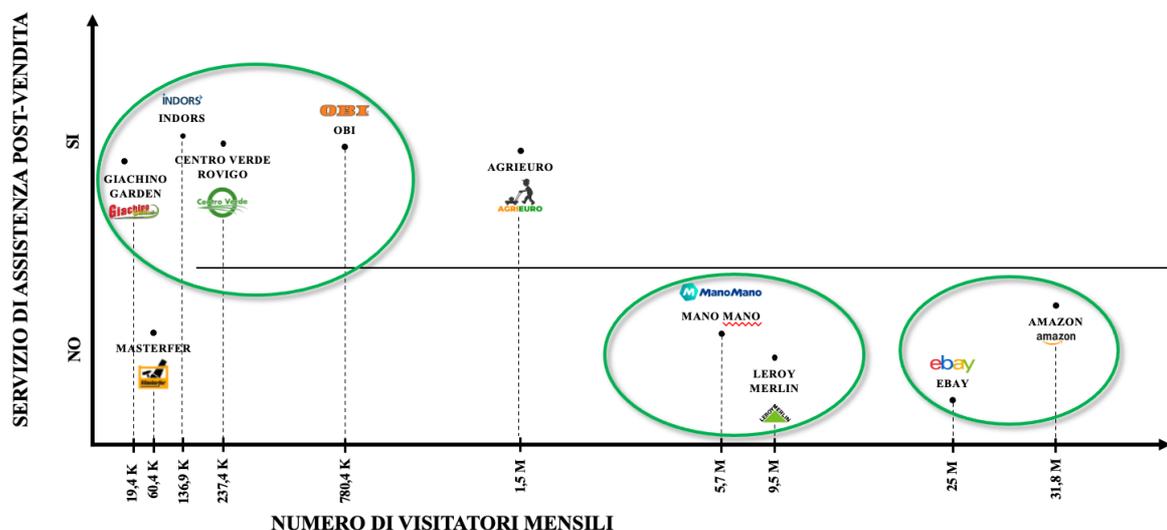
Nell'analisi sono stati considerati sia e-commerce che marketplace per dare un quadro più completo dell'ambiente competitivo, che confronti AgriEuro anche con società dotate di strutture, competenze ed allocazioni dei rischi differenti, ma che vendono le stesse categorie merceologiche. Riguardo a quest'ultimo punto, sono state selezionate anche le piattaforme online che vendono, ma non solo, i prodotti di AgriEuro, ad esempio aziende che, oltre alle stesse categorie merceologiche, vendono prodotti di ferramenta o idraulica (non presenti sul sito di AgriEuro).

Per individuare i raggruppamenti strategici sono state utilizzate due variabili: una quantitativa ed una qualitativa. La prima riguarda il numero di visitatori mensili (nell'ultimo mese), finalizzata a dare contezza della rilevanza del sito. Al di là che i visitatori abbiano o meno acquistato da quel sito, che lo abbiano visitato unicamente per curiosità o per acquisire conoscenze riguardo un prodotto, il numero di persone che usufruiscono di un portale, anche solo per avere informazioni, è un chiaro indicatore dell'importanza del sito stesso.

La seconda riguarda la presenza di un servizio post-vendita, inteso come fornitura di ricambi e riparazione della macchina, svolto internamente dall'azienda venditrice. La scelta di questa variabile è dipesa dal ruolo fondamentale che questo servizio ricopre in un settore composto prevalentemente da macchinari fortemente esposti ad usura ed utilizzi intensivi, come quelli per la lavorazione del terreno, il taglio del legno e la manutenzione del verde.

In quest'analisi sono stati analizzati i principali competitors del mercato italiano, che costituisce quasi il 50% delle vendite totali di AgriEuro e che riflette fedelmente il panorama di tutti i paesi europei. Questa scelta è stata fatta poiché risulterebbe sbilanciato confrontare aziende che operano in paesi, e quindi su mercati, diversi in cui sussistono dinamiche ed esigenze caratteristiche che portano ad uno sviluppo variegato dei diversi stati europei.

Figura 6: **Raggruppamenti strategici: commercio online macchinari per agricoltura, giardinaggio, cucina e fai da te**



Dalla figura si evince come le aziende del settore, secondo le due variabili scelte, siano suddivise in 3 principali macrogruppi: servizio di assistenza post-vendita e numero di visitatori mensili.

- Il primo raggruppamento (sulla sinistra) comprende gli e-commerce di modeste dimensioni in termini di autorevolezza della piattaforma: Giachino garden, Indors, Centro verde Rovigo e OBI. Queste aziende, dato il ristretto afflusso di visitatori, e quindi di clienti, riescono ad offrire il servizio di assistenza post-vendita anche senza avere a disposizione strutture ed organizzazioni di dimensioni importanti.
- Il secondo gruppo di aziende è composto da Mano Mano e Leroy Merlin, due aziende internazionali che operano, nel primo caso unicamente sotto forma di marketplace e nel secondo facendo affidamento alla vendita diretta per circa il 90% delle vendite e fornendo servizi di vendita terziarizzata nella piattaforma online. Entrambi gestiscono un grande afflusso di visitatori e clienti nella veste di intermediari tra il venditore ed il cliente finale. Data la loro struttura e dimensione non hanno la possibilità e le competenze necessarie alla gestione di un così importante numero di clienti, che acquistano prodotti provenienti da molteplici venditori.
- Infine troviamo l'ultimo gruppo di aziende composto da Ebay ed Amazon, due colossi del commercio online che operano come generalisti, non essendo specializzati, a differenza di tutte le altre aziende, nelle categorie d'interesse di AgriEuro, ma vendono ogni genere di articolo reperibile sul mercato. Questi due marketplace, ancor più di Leroy Merlin e ManoMano, non hanno le strutture, le competenze ed un modello di business in grado di supportare la prestazione dei servizi di assistenza post-vendita.

Dal grafico è inoltre possibile osservare come Agriuro sia un outlier, ovvero non si trovi all'interno di alcun raggruppamento strategico poiché, come affermato precedentemente, adotta un modello di business unico nel settore. L'azienda spoletina ha infatti la struttura e le competenze necessarie a supportare il cliente durante tutta la vita della macchina, nonostante le sue importanti dimensioni in quanto e-commerce. La forza dell'azienda, che le ha consentito di mantenere questo vantaggio competitivo durante tutta la crescita dell'organizzazione, è stata la prioritizzazione di un modello di business fondato sulla cura del cliente, che ha portato l'assistenza post-vendita a crescere di pari passo con le vendite, aumentando sempre di più le dimensioni delle strutture necessarie, della tecnologia e delle competenze degli operatori e dei tecnici e che le consentono di soddisfare a pieno le crescenti richieste.

## **CAPITOLO 3**

### **LA SUPPLY CHAIN DI AGRIEURO:**

AgriEuro ha strutturato la propria supply chain per massimizzare il valore fondante dell'azienda: la cura verso il cliente. Questo principio si riflette sulla catena di fornitura tramite l'acquisto di prodotti che soddisfino ogni diverso tipo di esigenza e che siano accessibili ad ogni tipologia di utente, attraverso un catalogo vario e in continuo sviluppo per garantire al cliente finale l'articolo più adatto al miglior prezzo. Oltre ai prodotti offerti, la cura per il cliente guida anche i processi logistici, parte fondamentale della vendita on-line.

### **3.1 IL SISTEMA LOGISTICO**

La consegna a domicilio del bene è l'unico momento di contatto fisico tra il consumatore e l'azienda, anche se non svolta direttamente da AgriEuro, è fondamentale che in quel momento l'utente percepisca l'attenzione dell'azienda nei suoi confronti. Il principale fattore su cui l'azienda può intervenire, oltre che sulla selezione delle migliori compagnie di trasporto e consegna, riguarda il packaging. L'imballaggio ha la duplice funzione di proteggere il prodotto e di risultare accattivante e facilmente riconoscibile. Al fine di garantire entrambe le esigenze, negli anni, l'e-commerce ha sviluppato tale aspetto di pari passo con la crescita delle vendite e delle conseguenti spedizioni, fino ad arrivare a dei macchinari che producono in tempo reale la scatola perfetta per ogni prodotto con un peso tra gli 0 e gli 80 kg. Ogni prodotto, in questo modo, ha il proprio "secondo imballaggio" e circa il 65% lo ha delle dimensioni esatte, particolare che trasmette un senso di cura e professionalità al momento dell'apertura dello stesso e annulla ogni tipo di oscillazione e movimento del prodotto contenuto, abbattendo al minimo i danneggiamenti da trasporto. Le scatole su misura, oltre a garantire la massima robustezza dell'imballo, sono fortemente riconoscibili in quanto completamente brandizzate, sono inoltre sostenibili grazie all'utilizzo di cartone riciclato all'80% e riciclabile al 100% e l'eliminazione completa della plastica e dei pallet in legno, sostituiti da zocchetti in cartone nei pacchi 0-80kg.

L'attenzione e la cura distributiva sono possibili grazie al supporto di un'infrastruttura logistica efficiente ed innovativa: essa consente la pronta consegna degli oltre 10.000 articoli offerti, l'evasione di circa 2000 ordini al giorno e la disponibilità del prodotto a casa del cliente in 1-5 giorni dall'acquisto. Per garantire un servizio di questa portata operano 4 sedi logistiche, ognuna specializzata nello stoccaggio e nella preparazione alla spedizione di prodotti di diverso peso e dimensione, per un totale di 68.000 m<sup>2</sup> di magazzini. AgriEuro gestisce direttamente la sede logistica di Spoleto ed affida circa il 95% dello stock ad un'azienda specializzata in logistica che dirige magazzini situati a Bologna, Piacenza e Novara, luoghi particolarmente vocati all'attività

logistica data la loro posizione strategica ed il conseguente sviluppo infrastrutturale e tecnico che consentono di disporre di strutture adeguate e personale altamente specializzato.

AgriEuro ha instaurato con il suo principale supplier logistico un rapporto lavorativo atipico dato che, in magazzini non di proprietà gestiti in outsourcing, investe in linee di imballaggio e macchinari automatizzati al fine di garantire il massimo della qualità e della velocità negli imballaggi dei prodotti e per ridurre al minimo gli errori.

L'ultimo di questi investimenti, avviato nell'ottobre del 2023, ha portato al raddoppio della sede logistica di Piacenza, utilizzata per i prodotti con un peso compreso tra 0 e 80 kg, aumentando la superficie utilizzata a 25.000m<sup>2</sup> (28.000 posti pallet) ed installando una seconda linea d'imballaggio semiautomatica destinata unicamente ai pacchi con peso compreso tra 0 e 25 kg. Quest'innovazione dovrebbe portare a pieno regime al quadruplo di spedizioni allestite nel polo piacentino, velocizzando ed efficientando ancor di più il sistema logistico.

### ***3.2 L'APPROVVIGIONAMENTO DI AGRIEURO***

I fornitori che costituiscono la supply chain di AgriEuro sono circa 430, essi sono fortemente differenziati in termini di dimensioni, strutture e prodotti forniti che, data la vastità dell'offerta dell'e-commerce, sono talvolta di natura molto diversa come ad esempio piscine, macchinari boschivi e attrezzature da cucina. La presenza di una vasta gamma di suppliers consente all'azienda di avere, pur essendo uno specialista, un catalogo molto diversificato e di consentire ai clienti di scegliere tra centinaia di articoli in decine di categorie merceologiche, diventando così luogo dove i visitatori possono informarsi sulle diverse tipologie di attrezzature e confrontarle tra loro, costituendo un vero e proprio punto di riferimento del settore.

Passare da e-commerce leader a motore di ricerca di riferimento è l'obiettivo che il CEO, Filippo Settimi, ha per AgriEuro, ciò è possibile solo proponendo una vasta gamma di prodotti dal maggior numero di fornitori, è perciò evidente quanto una supply chain ben strutturata e diversificata sia vitale per la visione strategica ed il successo dell'azienda.

Circa il 70% dei suppliers di AgriEuro sono europei, soprattutto italiani, queste figure sono in grado di garantire l'alta qualità dei prodotti venduti dall'e-commerce e, data la brand awareness di cui molti di loro godono, di avvicinare nuovi clienti all'azienda. I prodotti provenienti da questi fornitori costituiscono circa il 60% del totale venduto. Con i suppliers l'azienda spoletina intrattiene rapporti di diverso tipo, che vanno dal semplice rapporto transazionale con fornitori occasionali, allo scambio di prestazioni con aziende a cui AgriEuro offre, ad esempio, servizi di marketing data l'importante "vetrina" costituita dal sito web ed infine, con un ristretto numero di aziende, ha un vero e proprio rapporto di collaborazione, basato sullo sviluppo interdependente di progetti e prodotti.

La strategia di approvvigionamento risulta differente in base al tipo di rapporto in essere con i fornitori, essa può andare dal semplice acquisto del prodotto finito da catalogo, fino alla richiesta di personalizzazione di alcuni macchinari, poi venduti attraverso parte dei marchi di proprietà esclusiva dell'e-commerce che raggruppano unicamente macchinari di fabbricazione italiana o europea: "AgriEuro Premium", "AgriEuro TOP-LINE" e "Seven Italy" sono i principali.

Il restante circa 40% del venduto è costituito da prodotti importati dalla Cina e commercializzati esclusivamente attraverso marchi di proprietà dell'azienda, quali: GeoTech, GeoTech-Pro, Blackstone, BullMach, GreenBay e RoyalFood. Ogni marchio raccoglie beni di svariate categorie merceologiche e molti di questi operano anche nelle stesse, in maniera tale da non limitare l'esistenza dei marchi ad una ristretta categoria di prodotti, bensì consentendo ad ognuno di essi di avere una presenza trasversale su buona parte del catalogo. Quest'operazione di marketing ha lo scopo di diversificare ulteriormente l'offerta, incrementare la brand image dei singoli marchi e fidelizzare il cliente che se, a seguito dell'acquisto di un prodotto di un dato marchio rimane soddisfatto, al momento del successivo acquisto di un macchinario, anche se di natura differente, sarà propenso a sceglierlo dello stesso brand su AgriEuro che ne è il venditore esclusivo.

La vendita di beni a marchio proprio è una componente fondamentale per il successo e la competitività dell'e-commerce, che in questo modo dispone di un catalogo esclusivo formato da prodotti con un rapporto qualità/prezzo vincente nel settore.

Tali prodotti, oltre che aumentare la competitività e l'attrattiva dell'azienda, sono caratterizzati da una marginalità superiore alla media del catalogo di AgriEuro. Importando direttamente come fabbricante, l'azienda ha realizzato un'integrazione verticale a monte della supply chain, bypassando le aziende che operano come intermediari ed acquistano i beni in Cina per poi rivenderli all'ingrosso in Europa. Approvvigionandosi direttamente dalla prima figura della supply chain, ovvero il produttore, ed in quantità rilevanti, l'azienda riesce ad ottenere dei prezzi d'acquisto inferiori alla media. Le vaste dimensioni degli acquisti effettuati in Oriente consentono inoltre ad AgriEuro di avere un maggior potere negoziale e la possibilità di godere di economie di scala, ottimizzando i costi fissi come quelli di trasporto, e di scopo, utilizzando gli stessi suppliers e servizi logistici per una gamma più ampia di prodotti.

Importando nell'Unione Europea con i propri marchi, AgriEuro risulta fabbricante di tali prodotti, figura che porta con sé, come anticipato precedentemente, vantaggi in termini di costi, marginalità ed esclusività, ma anche importanti responsabilità, accentuate dalla tipologia e dall'utilizzo dei beni trattati. Possibili incidenti durante l'utilizzo, derivanti da un'anomalia o una non conformità del macchinario ricade nella sfera di responsabilità dell'azienda, che ne deve rispondere in quanto fabbricante.

### ***3.2.1 La Supply Chain dalla Cina***

Il processo di adozione di nuovi fornitori dalla Cina inizia dalla strategia di ampliare l'offerta in termini di maggiore scelta nelle categorie merceologiche già esistenti, di introdurre di nuove diversificando ulteriormente il catalogo o per sostituire suppliers con i quali sono stati interrotti i rapporti commerciali. Il primo step compiuto dagli specialisti di AgriEuro è l'individuazione di produttori che offrono beni appetibili per l'azienda, essi vengono poi selezionati in base alla rispondenza alle esigenze dell'e-commerce in termini di capacità produttiva, possibilità di personalizzazione, conformità dei macchinari alle norme di sicurezza CE ed altre caratteristiche specifiche delle singole categorie. Viene così identificato un portafoglio di suppliers idonei all'approvvigionamento con i quali vengono avviate negoziazioni riguardanti fattori quali prezzo, caratteristiche, quantità capacità produttiva e pezzi minimi richiesti). Se la negoziazione, processo di durata variabile, porta a risultati positivi, ovvero all'instaurazione di rapporti collaborativi con i produttori orientali, AgriEuro stabilisce con quale dei diversi brand di proprietà commercializzare ogni singolo prodotto, scelta guidata dalle caratteristiche tecniche dei macchinari e dalle necessità di assortimento a dei singoli marchi. In base al brand scelto, AgriEuro provvede all'invio dei disegni e dei materiali necessari alla personalizzazione della parte estetica del prodotto, che viene customizzato rispettando l'identità della famiglia d'appartenenza tramite l'indicazione nei minimi dettagli delle vernici, dei colori, degli adesivi, delle dimensioni e della disposizione dei singoli componenti all'interno della macchina. Questo processo ha la finalità di accomunare dal punto di vista estetico tutti i prodotti appartenenti ad uno stesso marchio, anche se fabbricati da diversi fornitori. Oltre a rafforzare la riconoscibilità e la brand awareness, l'uniformazione dei macchinari a degli standard estetici non consente di riconoscere da quale dei vari suppliers proviene il singolo prodotto, consentendo di diversificare il portafoglio di fornitori ed evitare eccessive dipendenze dai singoli o rotture di stock derivanti dalle difficoltà che possono interrompere l'attività di un produttore.

Concordati tutti gli attributi del prodotto e le condizioni contrattuali, AgriEuro procede all'ordine delle macchine e di tutta la gamma di ricambi che potrebbero servire negli anni per la manutenzione ed il ripristino delle stesse, operazione necessaria a fornire un servizio post-vendita efficiente durante tutta la durata della macchina. Questa politica porta con sé ingenti costi derivanti dallo stoccaggio e dalla gestione dei ricambi di tutte le macchine provenienti dall'Oriente, che potrebbero non essere mai acquistati, ma, dato l'elevato delivery time, è l'unico modo con cui l'azienda riesce a garantire la qualità del servizio post-vendita, fattore che la contraddistingue da tutti i competitors e che è fonte di successo duraturo.

AgriEuro ha iniziato ad importare dalla Cina nel 2015. Inizialmente il processo era completamente affidato ad intermediari con le competenze, le conoscenze e le strutture necessarie allo svolgimento dell'attività di import-export, negli anni l'e-commerce ha sviluppato tutte queste caratteristiche fino ad arrivare nei primi mesi del 2023 alla disintermediazione completa degli acquisti in Oriente.

I processi vengono gestiti quasi interamente da AgriEuro Italia che, nella sede centrale di Spoleto, ha allestito un ufficio dedicato a tale attività, con risorse in grado di condurre autonomamente i rapporti e gli ordini con i fornitori Cinesi.

Nel paragrafo 1.1.3 “La supply chain globale” sono stati analizzati i possibili vantaggi e svantaggi di una supply chain globale e questi ultimi sono per lo più portati dalla distanza geografica tra l’azienda ed i luoghi di produzione dei prodotti venduti, che non consente di avere una visione completa della filiera di approvvigionamento, causando ad esempio, come è stato osservato, difficoltà di comunicazione, perdita di controllo e rischi reputazionali.

Per arginare questi rischi e per conferire maggiore agilità alla supply chain estesa in Oriente, AgriEuro nell’ottobre del 2021 ha fondato AgriEuro Shanghai Co. Ltd., una società di proprietà con sede in Cina, con lo scopo di instaurare relazioni sempre più dirette e collaborative con i suppliers cinesi e di conferire all’azienda una struttura ancor più internazionale.

La filiale cinese, che opera effettivamente dai primi mesi del 2022, funge da società di import-export, consulenza e servizi per AgriEuro Italia, è dotata di una struttura autonoma e si occupa di gestire circa il 10% delle funzioni normalmente svolte dall’ufficio italiano. In particolare, gestisce le evenienze straordinarie o per le quali è necessaria una figura in loco, come ad esempio:

- **Supporto negoziale** in presenza di difficoltà comunicative e di intesa con i fornitori cinesi,
- **Ricerca di suppliers** tramite conoscenze e motori di ricerca locali quando ciò non è possibile dall’Italia,
- **Gestione diretta della filiera** tramite il coordinamento dei fornitori durante l’ordine, verificando che vengano rispettati i requisiti qualitativi e temporali ed informando i suppliers riguardo i requisiti imposti dalle normative CE e le modalità di ispezione, condividendo ogni informazione da e con AgriEuro Italia,
- **Coordinamento delle attività logistiche,**
- **Gestioni dei reclami** e delle situazioni “sensibili” con i fornitori.

Questa società, vero e proprio ponte con la Cina, facilita le comunicazioni e lo scambio di informazioni, le operazioni di controllo e verifica della supply chain in loco e la scoperta delle novità presenti sul mercato.

### **3.3 ANALISI SWOT DELLA SUPPLY CHAIN DI AGRIEURO**

L'analisi SWOT, acronimo di Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, è uno strumento di pianificazione strategica che consente di avere una visione critica e completa dell'organizzazione analizzata. Tramite l'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'ambiente interno e delle opportunità e delle minacce dell'ambiente esterno è possibile plasmare l'attività e le scelte strategiche in modo da sfruttare le proprie potenzialità e rafforzare i punti di debolezza, ottenendo i migliori fattori dall'ambiente circostante.

Partendo dalle analisi svolte nel capitolo 1, ovvero l'analisi PESTEL e delle cinque forze competitive di Porter, sono stati studiati le varie caratteristiche e fattori che influenzano la supply chain di AgriEuro, con il fine di comprendere cosa costituisce un punto di attenzione e quali sono i fattori che alimentano il successo dell'e-commerce. Nell'analisi è stata osservata la catena di approvvigionamento nel suo complesso in termini sia geografici che operativi, considerando gli aspetti commerciali e logistici in tutti i paesi che interessano gli acquisti di AgriEuro.

#### ***I punti di forza (Strengths)***

- I **processi logistici** costituiscono un importante punto di forza di AgriEuro che, grazie ai molteplici anni di presenza nel settore e alla continua tensione all'innovazione, è oggi dotata di software ed hardware in grado di vincere la sfida competitiva e di garantire il massimo servizio in termini di efficienza e qualità. Per software si intende l'insieme di prassi e processi, ormai consolidati ma allo stesso tempo in continua evoluzione, che guidano l'attività logistica. L'hardware, invece, include l'insieme dei macchinari innovativi, personalizzati ed automatizzati di cui l'azienda si serve nelle diverse sedi logistiche. Nel mercato attuale la qualità e la rapidità nella consegna sono fattori prioritari nelle scelte d'acquisto online dei consumatori, ormai plasmate dalle condizioni di consegna dei grandi marketplace che garantiscono consegne in 24/48 ore, rendendo i processi logistici un punto chiave per il successo di un'e-commerce.
- L'**esclusività dell'offerta** di AgriEuro è data dalla presenza sul sito di oltre 3000 prodotti, di provenienza italiana, europea e cinese, personalizzati e commercializzati con marchi di proprietà esclusiva dell'azienda. Questa caratteristica, oltre ad aumentarne l'attrattività e l'assortimento, sposta l'azienda dalla concorrenza diretta con gli altri players del settore: questi articoli esclusivi non sono facilmente confrontabili con quelli commercializzati dalla concorrenza. Da ciò consegue l'assoluta libertà di gestione delle politiche commerciali relative a questi prodotti, condizione non possibile nella vendita di articoli di altri marchi i quali, onde evitare l'abbassamento del valore percepito dei propri macchinari a causa di eccessivi deprezzamenti derivati dalla lotta competitiva dei diversi rivenditori,

hanno posto delle nette limitazioni alla gestione commerciale dei propri prodotti, come la definizione di prezzi minimi di vendita. AgriEuro, nei primi anni di esistenza, ha affermato la propria presenza nel settore guadagnando quote di mercato tramite il superamento della concorrenza sul fronte dei prezzi, strategia rivelatasi vincente in un mercato ancora acerbo. Con lo sviluppo dei mercati online ed il conseguente aumento della concorrenza, la pratica della “lotta dei prezzi” risulta inefficiente e logorante per tutti i players del settore ed AgriEuro ha perciò spostato la propria leva competitiva dai prezzi ai servizi, puntando alla fidelizzazione degli utenti e alla crescita sostenibile dell’azienda, pur mantenendo prezzi allineati alle migliori offerte del web con sistemi automatici

- La **capacità di acquisto merci** di AgriEuro, data dalle competenze e dalle capacità negoziali del reparto acquisti, sommate alle elevate quantità acquistate, consente all’azienda di ottenere condizioni di acquisto migliori rispetto alla media di mercato e di instaurare relazioni fruttifere con i fornitori. Tutto ciò è influenzato dall’autorevolezza di cui gode l’e-commerce umbro, importante “vetrina” che vanta un flusso di 1,5 milioni di visitatori mensili, caratteristica che rende l’azienda attraente alla maggioranza dei fornitori i quali, comprendendo la visibilità raggiungibile, hanno particolare interesse ad essere parte dell’offerta dell’e-commerce. Al contrario altri brand, solitamente i più blasonati del settore, sono restii all’apertura al mercato online ed alla conseguente fornitura di macchinari all’azienda spoletina, leader del settore, per il timore di creare malcontento tra i rivenditori fisici a causa della vendita dei loro stessi prodotti in portali del calibro di AgriEuro. Molte aziende sottoposte a questo stress prediligono non rischiare il malumore dei propri rivenditori e continuano ad utilizzare i canali di vendita tradizionali, dato che il commercio online costituisce ancora una quota minoritaria in questo settore (10-20%), limitazione destinata a scomparire nei prossimi anni data l’attuale evoluzione del commercio che, come è stato osservato nel paragrafo 2.1 “L’e-commerce, il futuro del commercio”, si sposta sempre più dal canale fisico verso quello online.

### *I punti di debolezza Weaknesses*

- L’**esternalizzazione dei centri logistici** è stata una strategia vincente che ha consentito ad AgriEuro un rapido sviluppo dell’ecosistema logistico, necessario per sostenere la crescita delle vendite a cui l’azienda ha assistito negli scorsi anni. Allo stato attuale, questo modello inizia a mostrare i primi limiti e, in determinate situazioni, a costituire un punto di debolezza. La principale criticità riguarda l’assenza di una gestione interna e diretta delle sedi logistiche e la conseguente mancanza di autonomia nello stabilire i processi, che vengono concordati insieme al fornitore. Ciò porta, nonostante l’affinità con il supplier logistico, a non ottenere sempre i risultati desiderati e a doversi accontentare di un compromesso. Un altro limite dell’outsourcing riguarda la qualità e l’attenzione posta nell’attività

primaria di preparazione dei prodotti alla spedizione: essendo svolta da un'azienda terza, la riduzione dei costi viene talvolta anteposta alla cura nella preparazione e alla conseguente soddisfazione del cliente.

- La **distanza geografica** coperta dalla supply chain di AgriEuro, in particolare per gli acquisti fatti in Cina, costituisce un punto di debolezza dati i rischi portati all'intero sistema di approvvigionamento dei prodotti a marchio esclusivo. Tramite la costituzione di AgriEuro Shanghai Co. Ltd. molti dei fattori di rischio sono stati abbattuti: la presenza diretta dell'azienda in loco consente un maggior controllo delle fasi sensibili. La fase della supply chain che risulta ancora incontrollabile e non influenzabile dall'azienda è il trasporto navale tra la Cina e l'Italia che, come è stato osservato nel paragrafo 1.2.4 "Gestione del rischio", è soggetto a consistenti oscillazioni del prezzo causate in maniera ordinaria e prevedibile dalla stagionalità e in maniera imprevedibile da fattori geopolitici o sanitari, come nel caso della pandemia da Covid-19. Attualmente questo settore sta incontrando importanti difficoltà a causa della guerra nello Yemen che porta a continue tensioni nel Canale di Suez e nel Mar Rosso. Queste rotte commerciali, tra le più importanti al mondo, hanno assistito ad una sensibile riduzione del traffico a causa dei frequenti attacchi dei ribelli Houthi, spesso condotti con droni e missili, che hanno reso queste zone di transito eccessivamente pericolose, tanto da spingere numerose compagnie navali a prediligere rotte molto più lunghe e costose attraverso il Capo di Buona Speranza. Queste difficoltà hanno avuto conseguenze anche su AgriEuro che, insieme a moltissime altre aziende europee con una supply chain estesa in Cina, ha riscontrato un notevole incremento nei costi e nei tempi di trasporto, portando al rischio di rotture di stock. L'attuale tensione, insieme alle difficoltà causate dalla pandemia, evidenzia quanto la distanza possa essere una grande opportunità per ricercare condizioni e mercati migliori e allo stesso tempo costituire un punto di debolezza incontrollabile della supply chain.

### ***Opportunità (Opportunities)***

- L'**avanzamento della digitalizzazione e della tecnologia** nei macchinari e nei software logistici costituiscono grandi opportunità per lo sviluppo ed il miglioramento della supply chain di AgriEuro. Tecnologie come l'intelligenza artificiale e la blockchain, come analizzato nel paragrafo 1.2.3 "Tecnologia e Innovazione" costituiscono per l'azienda grandi occasioni per rendere la supply chain ancor più agile e resiliente.

Un'altra tecnologia sulla quale AgriEuro investe da anni è l'automazione dei macchinari necessari alla preparazione dei prodotti alla spedizione: innovazione finalizzata all'aumento dell'efficienza e all'abbattimento degli errori.

- La crescita d'interesse nei confronti di **attrezzature eco-friendly** costituisce per AgriEuro l'opportunità di ampliare il catalogo, e quindi la supply chain, entrando in questo segmento di mercato. Nel caso specifico, per attrezzature eco-friendly rientranti nelle categorie trattate dall'e-commerce, si intendono macchinari che, tradizionalmente alimentati da motori termici, utilizzano motori elettrici o a basso consumo di carburante. Questa tendenza di mercato è alimentata da una crescente sensibilità dei consumatori, norme ambientali sempre più stringenti ed incentivi finanziari offerti da varie nazioni per sostenere gli agricoltori nell'innovazione sostenibile.

AgriEuro commercializza questi prodotti già da tempo e in questi ultimi anni ha assistito ad un boom delle vendite, tendenza destinata a perdurare e crescere.

Questo trend di mercato dà la possibilità all'azienda di diversificare ulteriormente il proprio catalogo e di ampliare il proprio portafoglio di fornitori, consolidando ulteriormente la propria posizione di leader del settore.

### ***Minacce (Threats)***

- **L'Instabilità dei prezzi** delle materie prime e conseguentemente degli input di AgriEuro costituisce una minaccia per la supply chain dell'azienda che è conseguentemente instabile e soggetta a fluttuazioni dei costi. L'aumento può derivare da diversi fattori come tensioni geopolitiche, cambiamenti nelle politiche commerciali e di import/export delle diverse nazioni, fluttuazioni della domanda e dell'offerta che portano ad uno squilibrio del mercato (come nel caso dei semiconduttori necessari per la produzione di chip ed apparecchi elettronici). A questa serie di fattori si aggiungono le condizioni economiche globali o regionali che possono amplificare o ridurre delle fluttuazioni dei prezzi: in dell'Europa, negli ultimi anni, a causa della Pandemia da Covid-19 e dalla successiva guerra Russo-Ucraina, c'è stato un aumento dell'inflazione e dei costi dei beni primari come l'energia e i carburanti che ha causato un aumento trasversale dei prezzi degli input per la maggioranza delle aziende.

All'aumento dei costi d'acquisto dei beni solitamente consegue un aumento dei prezzi di vendita che può causare un'erosione dei margini, se non riportato in maniera pienamente proporzionale, o una perdita di competitività dell'azienda nel caso in cui i competitors godano di migliori condizioni d'acquisto o adottino una strategia di contenimento dei prezzi di vendita per guadagnare quote di mercato in un momento di difficoltà ritenuto da loro temporaneo. Nello scenario peggiore, in cui vi è un sensibile aumento generalizzato dei prezzi in un dato settore di beni non essenziali, può verificarsi una perdita di interesse nei confronti dell'intera categoria da parte dei consumatori, che soddisfano lo stesso bisogno acquistando prodotti sostituiti a condizioni più competitive.

AgriEuro ha affrontato negli ultimi anni un aumento dei costi d'acquisto dei beni, causato dai fattori osservati precedentemente quali inflazione il rincaro delle materie prime, che per circa un triennio hanno subito aumenti medi di circa il 10% annuo, mettendo la supply chain dell'e-commerce in difficili condizioni operative. Questo aumento ha interessato la quasi totalità dei fornitori ma ha colpito maggiormente quelli europei, con condizioni operative e contrattuali più instabili rispetto ai competitors orientali.

La vasta diversificazione dei fornitori ha consentito ad AgriEuro di avere una visione d'insieme dell'andamento del mercato e di fare scelte d'acquisto consapevoli anche in un periodo di instabilità come quello verificatosi, capacità che ha consentito il mantenimento della propria condizione di leader di mercato e di ottenere tassi di crescita superiori a quelli del settore.

La minaccia della dei prezzi d'acquisto è una costante nelle supply chain di tutte le aziende in quanto variabile impossibile da controllare. I supply chain manager possono però attuare strategie in grado di arginare le difficoltà ed i rischi portati da improvvisi aumenti dei prezzi, come il mantenimento di alti livelli di scorte e la stipula di contratti di fornitura a lungo termine. Queste strategie, tuttavia, presentano punti di debolezza come gli elevati costi logistici e di stoccaggio delle scorte e la mancanza di flessibilità e adattabilità dei contratti a lungo termine, che non le rendono applicabili da tutte le organizzazioni. Per queste ragioni il SCM, insieme agli altri organi e rappresentanti dell'azienda, deve fare un'attenta analisi dei rischi e dei benefici legati all'attuazione di tali strategie per la mitigazione del rischio. Una strategia finalizzata all'abbattimento del rischio di aumento dei costi, di facile attuazione se il mercato lo consente e senza importanti controindicazioni, è la diversificazione dei suppliers, che consente di modellare le scelte d'acquisto in base alle condizioni offerte dai diversi fornitori.

### ***3.4 L'INDICE DI VALUTAZIONE POST-VENDITA PRODUTTORE***

AgriEuro si distingue sul mercato per la spiccata attenzione rivolta al cliente nei momenti successivi all'acquisto tramite la prestazione di servizi di assistenza ricambistica e meccanica al fine di garantire la massima durata della macchina acquistata. Nella prestazione di questi servizi, l'azienda si relaziona con il cliente che necessita di assistenza e, nel caso in cui il ricambio non è momentaneamente disponibile nel magazzino interno o la riparazione necessaria rientra nella garanzia del prodotto, con il fornitore della macchina, ad eccezione dei prodotti a marchio esclusivo, in cui AgriEuro riveste il ruolo di venditore e di fornitore.

Ai fini di un efficiente svolgimento della pratica di assistenza risulta essenziale la corretta collaborazione tra i soggetti della filiera, in quanto se i fornitori non adottano un approccio al post-vendita adeguato alle aspettative dei clienti, risulta arduo per l'e-commerce garantire la qualità del servizio, punto di forza dell'e-commerce.

Al fine di promuovere scelte di acquisto consapevoli e sostenibili, a metà del 2024 è stato lanciato da AgriEuro, inizialmente nel portale italiano ed in seguito su tutti gli altri, l'indice di valutazione post-vendita produttore, uno strumento che permette all'azienda di valutare i diversi fornitori riguardo la qualità dei propri servizi di ricambistica e assistenza. Lo strumento è composto da un indice numerico che va da 4 a 10, risultato della media dei voti assegnati a 8 parametri dagli specialisti di AgriEuro sulla base dell'esperienza diretta e dei rapporti che l'azienda ha con ogni specifico fornitore.

Questi 8 parametri sono ripartiti equamente tra:

#### **Parti di ricambio:**

- Anni di reperibilità dei ricambi della produzione;
- Tempi medi di fornitura ricambi del produttore;
- Facilità di reperimento ricambi sul mercato;
- Costo dei ricambi in rapporto al valore del prodotto.

#### **Riparazioni:**

- Facilità di accettazione delle garanzie;
- Tempi medi di esecuzione riparazione;
- Costi di riparazione in rapporto al valore del prodotto;
- Facilità di riparazione in officine diverse sul mercato.

Questi parametri verranno nel tempo aggiornati per rispondere sempre più efficacemente alle aspettative dei clienti e le valutazioni verranno modificate ogni sei mesi in base all'attuale efficienza del servizio di post-vendita offerto dai fornitori, per verificare l'andamento qualitativo dell'assistenza.

AgriEuro, attraverso l'implementazione di un parametro oggettivo di valutazione dei suppliers, oltre che garantire al cliente una maggior semplicità e consapevolezza nella selezione dei marchi, ha sviluppato un sistema che consente all'e-commerce stesso di fare una selezione ponderata dei fornitori, andando ad escludere dalla propria offerta tutti quelli con valutazioni medie inferiori al 6.0.

La diversificazione del catalogo e la presenza di oltre 200 fornitori sullo stesso è uno dei fattori che concorrono maggiormente all'autorevolezza di AgriEuro, ma la quantità non è il fattore primario per l'azienda che pone le fondamenta della sua attività sulla cura del cliente durante tutta la vita del prodotto. Per questa ragione risulta strategicamente appropriato escludere alcuni fornitori, a discapito del numero di marchi presenti sul sito, per garantire un servizio in linea con le aspettative dei clienti.

L'introduzione di questo indicatore è anche un'opportunità per le aziende fornitrici per migliorare il proprio sistema di assistenza, tramite il giudizio e le osservazioni di un soggetto esterno all'organizzazione con esperienza pluridecennale nel settore, che può così sensibilizzarle e spronarle a fornire un servizio di livello superiore, consentendo così ad AgriEuro di offrire al cliente finale un buon livello di servizio, nel pieno rispetto di tutte le norme del codice di consumo.

Attraverso l'esclusione dei fornitori con un'assistenza post-vendita insufficiente e la responsabilizzazione su questo tema dei clienti durante la fase d'acquisto, l'azienda punta, oltre che ad un miglioramento della ricambistica e della meccanica a monte, ad un consumo più consapevole dei clienti che talvolta acquistano prodotti online senza verificare se il venditore è in grado di garantire la reperibilità dei pezzi di ricambio necessari alla manutenzione o ad un eventuale ripristino del bene, evitando di dover buttare la macchina prematuramente e di adottare un comportamento di tipo "usa e getta" su prodotti duraturi.

Tramite l'indice di valutazione post-vendita produttore i clienti saranno in grado di scegliere il prodotto con alle spalle un servizio di assistenza migliore, alimentando un ciclo economico sostenibile in cui la prima forma di riciclo e riduzione dell'impatto ambientale sta nell'utilizzare ogni bene il più possibile senza ricorrere al Fast Commerce<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Modello di business che prioritizza la velocità e l'efficienza produttiva e distributiva rispetto alla qualità, durabilità e sostenibilità dei prodotti, causando l'acquisto compulsivo di beni di breve durata.

## CONCLUSIONE

Con la presentazione dell'indice di valutazione post-vendita produttore, strumento finalizzato ad una maggiore responsabilizzazione sia della clientela che dei fornitori, il lavoro è giunto a conclusione. L'analisi delle finalità dell'indice riflette fedelmente la visione che guida AgriEuro nello svolgimento delle proprie attività: responsabilizzazione del cliente, semplificazione del processo d'acquisto e sostenibilità.

La scrupolosa cura e attenzione verso il cliente viene tradotta nella continua evoluzione dell'offerta e dei servizi offerti, mirati al raggiungimento della mission aziendale: rendere il processo d'acquisto accessibile, sicuro e consapevole. Questo impegno di AgriEuro si esprime in tutte le sue funzioni a partire dalla gestione della supply chain: la selezione dei giusti fornitori e dei giusti prodotti rappresenta il primo gesto di cura e tutela del cliente.

La responsabilità e la sostenibilità d'impresa, valori fondanti del business di AgriEuro, vengono tutelate grazie alla scelta dei fornitori che più rispecchiano questa visione e dall'assetto di governance dell'intera organizzazione, finalizzato a trasmettere una corretta informazione ed un modello culturale consapevole.

La natura innovativa dell'azienda, mirata al miglioramento dell'organizzazione, delle infrastrutture e dei processi, rende difficile prevedere traguardi futuri, ma la solidità valoriale ed organizzativa le potranno consentire di raggiungere la propria vision: diventare motore di ricerca di riferimento in Europa nel commercio online di attrezzature per agricoltura e giardinaggio.

## BIBLIOGRAFIA:

Aditya (2019, febbraio 22). What's a Good Average Session Duration and How to Improve it? Disponibile 12 luglio 2024 da: <https://www.humcommerce.com/knowledge-center/improve-average-session-duration> .

Adnkronos (2022, luglio 7). AgriEuro: lancia servizio centri assistenza partner, sempre più vicino ai clienti. Disponibile 13 luglio 2024 da: <https://notizie.tiscali.it/economia/articoli/agriEuro-lancia-servizio-centri-assistenza-partner-sempre-piu-vicino-ai-clienti/>.

AgriEuro corporate (2023, gennaio 10). AGRIEURO CHIUDE IN POSITIVO IL 2022 CON UNA CRESCITA DEL 23%. Disponibile 15 luglio 2024 da: <https://www.agriEuro.info/agriEuro-chiude-in-positivo-il-2022/> .

AgriEuro corporate (2024, gennaio 12). LE PERFORMANCE DI AGRIEURO NEL 2023. Disponibile 16 luglio 2024 da: <https://www.agriEuro.info/le-performance-di-agriEuro-nel-2023/>.

AgriEuro corporate (2024, marzo 18). AGRIEURO ANNUNICA L'AMPLIAMENTO DELLA SEDE DI SPOLETO. Disponibile 14 luglio 2024 da: <https://www.agriEuro.info/agriEuro-annuncia-lampliamento-della-sede-di-spoleto/> .

AgriEuro, disponibile 13 luglio 2024 da: <https://www.agriEuro.com/assistenza-post-vendita.html#:~:text=I%20tempi%20medi%20di%20gestione,lavorativi%20dal%20rientro%20del%20prodotto.>

Alicke, K., Hoberg, K., Mauhourat, J. (7 luglio 2022). Regionalize your supply chain: Closer is better. Supply Chain Management review. Disponibile 10 giugno 2024 da: [https://www.scmr.com/article/regionalize\\_your\\_supply\\_chain\\_closer\\_is\\_better](https://www.scmr.com/article/regionalize_your_supply_chain_closer_is_better).

Ashcroft, S. (2023, gennaio 5). Nearshoring happening 'faster than expected', says Gartner. SupplyChain.digital. Disponibile 10 giugno 2024 da: <https://supplychaindigital.com/supply-chain-risk-management/nearshoring-happening-faster-than-expected-says-gartner>.

Barthel, M., Faraldi, A., Robnett, S., Darpö, O, Lellouche Tordjman, K., Derow, R. & Ernst, C. (2023, ottobre 31), Winning Formulas for E-Commerce Growth, BCG. Disponibile 11 luglio 2024 da: <https://www.bcg.com/publications/2023/winning-formulas-for-e-commerce-growth> .

BCG. Disponibile 11 luglio 2024 da: <https://www.bcg.com/publications/2023/winning-formulas-for-e-commerce-growth>

Caltrin, P. (2023, marzo 14). AgriEuro, da Spoleto ai mercati mondiali grazie all'e-commerce, Economy. Disponibile 11 luglio, 2024 da <https://www.economymagazine.it/agriEuro-storia-della-azienda/>.

Cavallini, S. (2023, novembre 28). MACCHINE E ATTREZZATURE PER IL GARDENING IN CALO. Disponibile 15 luglio 2024 da: <https://www.bricomagazine.com/macchine-e-attrezzature-per-il-gardening-calo/>

Childs, N. (2023, dicembre, 19). Global implications of the shipping attacks in the Red Sea. Disponibile 22 agosto 2024 da: <https://www.iiss.org/online-analysis/online-analysis/2023/12/global-implications-of-the-shipping-attacks-in-the-red-sea/> .

CIPS. Global Supply Chains. Disponibile 8 giugno 2024 da: <https://www.cips.org/intelligence-hub/supply-chain-management/global-supply-chains#:~:text=Global%20supply%20chains%20are%20networks,and%20resources%20across%20the%20globe.>

Confindustria. (2021, agosto). L'incremento del costo dei noli marittimi per il trasporto merci via container: segnalazioni delle imprese del sistema confindustriale. Disponibile 10 giugno 2024 da: [https://assembleaprivata2022.confindustria.it/wp-content/uploads/2022/05/CTI32\\_Confindustria-Indagine-sui-Noli-marittimi-agosto-2021.pdf](https://assembleaprivata2022.confindustria.it/wp-content/uploads/2022/05/CTI32_Confindustria-Indagine-sui-Noli-marittimi-agosto-2021.pdf).

Deloitte. (n.d). Using blockchain to drive supply chain transparency. Disponibile 5 luglio 2024 da: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/blockchain-supply-chain-innovation.html>.

Dewberry, B. (2023, novembre 1). How Agile Is Your Supply Chain Management?. GoRamp. Disponibile 12 giugno 2024 da: <https://www.goramp.com/blog/agile-supply-chain>.

Euromonitor, disponibile 17 luglio 2024 da: <https://www.bcg.com/publications/2023/winning-formulas-for-e-commerce-growth>

Everything Supply Chain. (2023, dicembre 2). Guide to the Toyota Supply Chain. Disponibile 6 giugno 2024 da: <https://www.everythingsupplychain.com/guide-to-the-toyota-supply-chain/>.

EY Italy. (2024, aprile 11). Nuovo studio EY sulla sostenibilità: le aziende italiane accelerano sulla transizione ecologica. Disponibile 20 giugno 2024 da: [https://www.ey.com/it\\_it/news/2024-press-releases/04/nuovo-studio-sulla-sostenibilita](https://www.ey.com/it_it/news/2024-press-releases/04/nuovo-studio-sulla-sostenibilita).

Fernando, J. (2024, marzo 22). Costo dei beni venduti (COGS) spiegato con metodi per calcolarlo. Investopedia. Disponibile giugno 2024 da: <https://www.investopedia.com/terms/c/cogs.asp>.

Fondazione ANIE. (2022, dicembre 29). Centro italiano per il design dei circuiti integrati a semiconduttore. Disponibile 10 giugno 2024 da: <https://anicomponentielettronici.anie.it/centro-italiano-per-il-design-dei-circuiti-integrati-a-semiconduttore/?contesto-articolo=/osservatorio-componenti-elettronici-supply-chain-e-nuove-strategie-industriali/strategie-industriali/>.

Gelder, K. (2024, giugno 10). E-commerce worldwide - statistics & facts. Disponibile 10 luglio 2024 da: <https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/topics/871/online-shopping/>

Giornale Della Logistica. (2023, febbraio, 21). AgriEuro raddoppia la sede logistica di Piacenza con Fercam. Disponibile 19 agosto 2024 da: <https://www.ilgiornaledellalogistica.it/news/aziende/agrieuro-raddoppia-sede-logistica-piacenza-con-fercam/>.

Global Market Insights (2022, dicembre). Lawn & Garden Equipment Market Size By Power (Manual, Electric-powered, Gas-powered), By End-use, By Operation, By Product (Blowers, Chain Saws, Cutters & Shredders, Tractors, Lawn Mowers, Sprinkler & Hoses) & Global Forecast, 2023 – 2032. Disponibile 17 luglio 2024 da: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/lawn-and-garden-equipment-market>

Hermès. (n.d). Disponibile 3 giugno 2024 da: <https://www.hermes.com/it/it/content/272463-artigiano-contemporaneo-dal-1837/>.

Juliano, L., Bender, J.B., Russell, R. & Hughes, D. (2022, ottobre, 14). Gauging the Risks of Raw-Material Volatility Disponibile 22 agosto 2024 da: <https://www.bcg.com/publications/2022/gauging-risks-of-raw-material-price-volatility>.

Leonardo. (n.d.). Disponibile 20 giugno 2024 da: <https://www.leonardo.com/it/suppliers/leap>.

Logisticamente. (2022, agosto, 1). AgriEuro: sostenibilità e un servizio di packaging 100% riciclabile. Disponibile 17 agosto 2024 da: <https://www.logisticamente.it/DirettamenteAziende/agrieuro-sostenibilita-e-un-servizio-di-packaging-100-riciclabile/>.

Masci, M. (2022, maggio, 21). Nasce Agrieuro Shanghai Co. Ltd. Disponibile 20 agosto 2024 da: <https://www.agrieuro.info/990/>.

Masci, M. (2024, maggio, 6). Agrieuro Introduce L'indice Di Valutazione Post-Vendita Produttore. Disponibile 24 agosto 2024 da: <https://www.agrieuro.info/agrieuro-introduce-lindice-di-valutazione-post-vendita-produttore/>.

McKinsey&Company. (2021, aprile 30). Succeeding in the AI supply-chain revolution. Disponibile 5 luglio 2024 da: <https://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/succeeding-in-the-ai-supply-chain-revolution>.

Mecalux. (2023, ottobre 17). Le aziende velocizzano gli investimenti nelle tecnologie innovative per la supply chain. Disponibile 3 luglio 2024 da: <https://www.mecalux.it/articoli-sulla-logistica/investimento-tecnologie-innovative-supply-chain>.

Melnyk, S. A, Davis, E. W, Spekman, R. E & Sandor, J. (2010, gennaio 1). Outcome-Driven Supply Chains. MIT Sloan Management Review. Disponibile 4 giugno 2024 da: <https://sloanreview.mit.edu/article/outcome-driven-supply-chains/#:~:text=We%20believe%20that%20supply%20chains,%2C%20sustainability%2C%20resilience%20and%20innovation>.

MG (2023, novembre 27). Filippo Settimi racconta il mondo Agriero. Disponibile 15 luglio 2024 da: <https://www.ept.it/notizie/filippo-settimi-racconta-il-mondo-agriero/>

Miller, R. (2024, aprile 1). IoT in Supply Chain Management: Streamlining Logistics and Distribution. CEOWORD MAGAZINE. Disponibile 5 luglio 2024 da: <https://ceoword.biz/2024/04/01/iot-in-supply-chain-management-streamlining-logistics-and-distribution/>.

Morabito, J., Weise, D., & Belz, D. (2019, settembre 6). What Great Category Strategies Can Do for Procurement. BCG. Disponibile 5 giugno 2024 da: <https://www.bcg.com/capabilities/operations/great-strategies-can-do-for-procurement>.

Muddasir, A. (n.d). Walmart Supply Chain: Building a Successful Integrated Supply Chain for Sustainable Competitive Advantage. SCMDOJO. Disponibile 14 giugno 2024 da: <https://www.scmdojo.com/walmart-supply-chain-case-study/>.

NMA. (2015, dicembre 9). Hermès: The ultimate luxury company, Harvard edu platform. Disponibile 4 giugno 2024 da: <https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/hermes-the-ultimate-luxury-company/>.

OXFORD college of procurement & supply. (n.d.). Supplier Negotiations: An Introduction To Negotiating and The Importance of Setting Objectives. Disponibile 14 giugno 2024 da: <https://www.oxfordcollegeofprocurementandsupply.com/supplier-negotiations-guide-part-1/>.

Quinlivan, J., Vice President Fulfillment Technologies and Robotics at Amazon. (2023, giugno 26). How Amazon deploys collaborative robots in its operations to benefit employees and customers. Sito Corporate Amazon. Disponibile 4 luglio 2024 da: <https://www.aboutamazon.com/news/operations/how-amazon-deploys-robots-in-its-operations-facilities>.

ShippingItaly. (2024, marzo 22). I noli container Cina – Italia scendono sotto i 4mila dollari. Disponibile 10 giugno 2024 da: <https://www.shippingitaly.it/2024/03/22/i-noli-container-cina-italia-scendono-sotto-i-4mila-dollari/#:~:text=In%20particolare%2C%20il%20costo%20per,rispetto%20a%20un%20anno%20prima>.

Shoes Report. (2023, aprile 12). Golden Goose guadagna entrate record nel 2022. Disponibile 12 giugno 2024 da: [https://www.shoes-report.it/news/golden\\_goose\\_zarabotal\\_rekordnuyu\\_vyruchku\\_v\\_2022\\_godu/](https://www.shoes-report.it/news/golden_goose_zarabotal_rekordnuyu_vyruchku_v_2022_godu/).

Similarweb (2024, giugno). Disponibile 12 luglio 2024 da: <https://www.similarweb.com/it/website/agriero.com/competitors/>

Statista Market insights 2023, Disponibile 10 luglio 2024 da: [file:///Users/giulionannucci/Downloads/study\\_id42335\\_ecommerce-report.pdf](file:///Users/giulionannucci/Downloads/study_id42335_ecommerce-report.pdf)

Supply Chain.com. (2024, luglio 4). How source-to-pay automation helps align supply. Disponibile 4 luglio 2024 da: <https://supplychains.com/how-source-to-pay-automation-helps-align-supply-chain-strategies-in-apac/>.

Supply Chain.com. (2024, luglio). The impact of technology on modern supply chains. Disponibile 3 luglio 2024 da: <https://supplychains.com/the-impact-of-technology-on-modern-supply-chains/>.

Tate, W., Fawcett, S. E., Schoenherr, T., Ashenbaum, B., Carter, C., & Bals, L. (2023). Purchasing and Supply Management: Enhancing Competitiveness and Customer Value. Disponibile 19 giugno da: <https://research.cbs.dk/en/publications/purchasing-amp-supply-management-enhancing-competitiveness-and-cu> .

TBH Team. (2023, luglio 15). Marketing Strategies, Marketing Mix and STP of Walmart, The Brand Hopper. Disponibile 3 giugno 2024 da: <https://thebrandhopper.com/2023/07/15/marketing-strategies-marketing-mix-and-stp-of-walmart/>.

The New York Times. (1998, maggio 19). Disponibile 8 giugno 2024 da: <https://www.nytimes.com/1998/05/18/opinion/nike-s-new-labor-practices.html#:~:text=Knight%20pledged%20that%20Nike%20would,work%20in%20some%20Nike%20factories>.

The New York Times. (1998, maggio 19). Disponibile 8 giugno 2024 da: <https://www.nytimes.com/1998/05/18/opinion/nike-s-new-labor-practices.html#:~:text=Knight%20pledged%20that%20Nike%20would,work%20in%20some%20Nike%20factories>.

Turley, R. (n.d.). What Is Integrated Supply Chain Management?. SupplyChainManagementEDU.org. Disponibile 12 giugno 2024 da: <https://supplychainmanagementedu.org/faq/what-is-integrated-supply-chain-management/>.

Unilever. (2010). Unilever sustainable living plan. Disponibile 5 giugno 2024 da: <https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/9752ff2d82b8afabb507eb92c47b5dad795801d5.pdf>.

Unilever. (n.d). Disponibile 5 giugno 2024 da: <https://www.unilever.it/our-company/> .

Webb, E. (2022, novembre 16). The global supply chain of a mobile phone. Ethical consumer. Disponibile 7 giugno 2024 da: <https://www.ethicalconsumer.org/technology/global-supply-chain-mobile-phone>.

Webb, J. (2017, luglio 28). What Is Offshoring? What Is Outsourcing? Are They Different?. Forbes. Disponibile 10 giugno 2024 da: <https://www.forbes.com/sites/jwebb/2017/07/28/what-is-offshoring-what-is-outsourcing-are-they-different/>.

Wilson, S. (n.d). What is global supply management?. SupplyChainManagementEDU. Disponibile 7 luglio 2024 da: <https://supplychainmanagementedu.org/faq/what-is-global-supply-chain-management/>.