

Largo Consumo

Una governance più misurabile


Il processo di acquisto, dalla prequalifica dei fornitori all'esecuzione, è un percorso le cui performance vanno misurate per ridurre sprechi e inefficienze: a Milano un confronto tra imprese.

**I FORUM
DI LARGO CONSUMO**

Una governance più misurabile

Il processo di acquisto, dalla prequalifica dei fornitori all'esecuzione, è un percorso le cui performance vanno misurate per ridurre sprechi e inefficienze: a Milano un confronto tra imprese.

di **Leonardo Rastelli**

 Per uno sguardo allargato sugli argomenti trattati in questo articolo, vi segnaliamo i seguenti Percorsi di lettura: www.largoconsumo.info/072007/PL-0707-016.pdf (*La figura del buyer nella gdo*)

Negli anni, la funzione acquisti si è evoluta, aprendosi al confronto con altri servizi aziendali, dal commerciale alla qualità, dal marketing alla logistica. L'aumento della complessità del business ha implicato nuove sfide in termini di visione dell'intero processo di acquisto, che va dalla prequalifica dei fornitori fino alla negoziazione e alla gestione dei contratti di fornitura. Di qui, la necessità di misurare le performance di ogni step di tale processo. La disponibilità del "dato" è dunque alla base del concetto di governance, perché favorisce l'adozione di standard, il ragionamento per obiettivi e la trasparenza. In altre parole, l'efficienza.

La prova del funzionamento di una governance si ha quando le aziende adottano un modello di procedure condivise da tutte le funzioni e applicabile in toto al mondo degli acquisti. In tale prospettiva, oggi applicata solo dalle aziende più evolute, la funzione acquisti tende a essere un servizio che agisce per conto di altre funzioni. Queste esprimono un bisogno attraverso una comunicazione scritta, in cui forniscono le indicazioni del bene o del servizio da acquistare secondo un protocollo standard che si concentra sui bisogni, lasciando agli acquisti la libertà di esplorare il mercato, proporre soluzioni e confrontare i preventivi. Avviato così il processo di acquisto, tutte le funzioni coinvolte sono poi chiamate a esprimere un giudizio sulla prestazione del fornitore, ognuna per la propria competenza: la logistica, per esempio, sui tempi di consegna, il servizio qualità sull'affidabilità del prodotto, fino ovviamente al giudizio di performance espresso dal servizio che aveva generato la domanda di acquisto.

Tale impostazione interfunzionale ar-

ricchisce le competenze del buyer e, in misura variabile da azienda ad azienda, determina uno spostamento del suo baricentro da esperto nel comprare alla migliore condizione economica, a valutatore della proposta globalmente più vantaggiosa proposta dal mercato.

Un altro tema in gioco è la netta separazione tra la funzione acquisti e le altre coinvolte nel processo, nota come *segregation rule*, un principio etico che serve a preservare l'indipendenza del responsabile acquisti nell'individuazione del fornitore ideale per le esigenze espresse dalle altre funzioni.

Per riflettere su questi temi, *Largo Consumo* ha promosso una tavola rotonda intitolata: "La governance dei processi di acquisto nelle aziende retail e del largo consumo". All'incontro, tenutosi il 23 marzo scorso presso la **Sda Bocconi** e moderato da **Armando Garosci**, giornalista della testata, hanno partecipato insegne della distribuzione moderna e della ristorazione commerciale, accanto a fornitori dell'industria e di soluzioni di gestione per i processi interfunzionali.

«Siamo molto attenti all'evoluzione del retail – ha affermato, nel suo saluto introduttivo **Marco Sisti**, docente e responsabile della marketing community di Sda Bocconi – e, oltre alla formazio-

ne, siamo attivi nella ricerca istituzionale anche con partner del mondo delle aziende, con l'obiettivo di preparare i giovani futuri manager ad affrontare responsabilità anche di respiro internazionale».

LA TAVOLA ROTONDA

Aprendo il dibattito, **Alessandro Vitone**, dirigente acquisti tecnici di **Autogrill**, è partito dalla normativa che «attribuisce alle imprese una sempre maggiore responsabilità nelle scelte dei fornitori, che si traduce nella necessità di conoscerne meglio il profilo. Nel 2006, in occasione della costruzione di numerosi insediamenti commerciali, Autogrill ha quindi ridisegnato i propri processi d'acquisto. Data la necessità di trattare in maniera strutturata una notevole quantità di informazioni sul mercato dell'offerta, è stato deciso di gestire il processo di affidamento degli appalti utilizzando un portale web. Il mercato, pur non essendo abituato a questo approccio, ha risposto bene. Questa soluzione ha facilitato le nostre attività di verifica comparata dei fornitori, garantendo anche una maggiore trasparenza delle nostre scelte: tutto l'iter è sempre mappato sul portale, dal primo contatto all'affidamento dell'appalto. È stato un cambiamento graduale, che ha fornito risultati positivi, sia economici che di ottimizzazione dei tempi.»

Gruppo Pam spa ha recentemente adottato un codice etico che sancisce i principi (correttezza, onestà, trasparenza, ecc.) a cui tutti in azienda devono attenersi, soprattutto nell'ambito di un processo d'acquisto. «Il documento – ha confermato Antonino Peraino, responsabile cost killing (direzione operations Pam/Panorama) – ispirato dal D.Lgs. 231/01 è pubblicato anche sul



sito www.gruppopam.it e rappresenta la sintesi documentale dei “sani” principi che hanno, da sempre, ispirato il Gruppo».

Peraino, che segue direttamente alcuni tipi di negoziazioni di servizi o prodotti di consumo in ambito no core (energia, facility), dà un giudizio positivo «sull’esperienza dell’uso di una piattaforma per le negoziazioni dinamiche sia per gli obiettivi economici raggiunti, sia per ottemperare alle varie esigenze ispirate dall’applicazione del codice etico, nonché per l’indiscusso vantaggio di avere sempre disponibile un processo tracciato su qualifica fornitori, economics e logiche di aggiudicazione. Per migliorare in futuro si dovrebbe tendere ad avere un sistema di Vendor Management e soprattutto un Rating/Performance fornitori. Come dato esperienziale in alcuni ambiti la separazione fra chi è deputato ad acquistare e chi poi deve gestire operativamente è auspicabile se non addirittura necessario».

L’opportunità di dotarsi di un sistema di misura delle prestazioni è sottolineata anche da **Matteo Giuffrida**, docente area produzione e tecnologia di **Sda Bocconi**, poiché «se manca, il sistema va incontro a criticità. Le aziende che hanno lavorato bene, però, non si sono limitate a dotarsi di questi strumenti di controllo, ma ne hanno utilizzate le informazioni per migliorarsi».

Riccardo Giuliani, direttore sistemi informativi e innovazione tecnologica di **Coop Italia**, ha proposto una riflessione sull’evoluzione della funzione degli acquisti. «Le tecnologie ne hanno senza

I PARTECIPANTI ALLA TAVOLA ROTONDA		
azienda	manager	funzione
1 Coop Italia	Marco Giotti	Direttore acquisti non food
2 Coop Italia	Riccardo Giuliani	Direttore sistemi informativi e innovazione tecnologica
3 Dico	Marco Bassetto Mauro Magagni	Amministratore delegato Direttore commerciale
4 Pam	Antonino Peraino	Direzione Operations Pam e Panorama
5 Rewe	Paolo Gattafoni	Direttore acquisti grocery-non food
6 Unes	Arcangelo Gabriele Nicotra	Direttore acquisti
7 Artsana	Maurizio Bossi	Direttore acquisti
8 Leroy Merlin	Marco Mozzon	Task force integrazione centrale acquisti Leroy Merlin-Castorama
9 Mediamarket	Mauro Melis	Direttore acquisti Media World
10 Salmoiraghi & Viganò	Daniele Anselmo	Direttore Acquisti e Logistica di Gruppo
11 SIB	Wilson Trezzi	Direttore sviluppo
12 Autogrill	Alessandro Vittone	Direzione acquisti tecnici
13 McDonald's	Luca Bollani	Supply chain director
14 GIV	Marco Guerrini	Direzione acquisti
15 BravoSolution	Mario Messuri	Business director
BravoSolution	Daniele Civini	Account director
16 Sda Bocconi	Matteo Giuffrida	Docente area produzione e tecnologia

Fonte: **Largo Consumo**

dubbio cambiato l’approccio: Internet non solo ha abbattuto i costi, eliminando sostanzialmente la precedente barriera all’ingresso, ma sta anche rendendo possibile il passaggio nel rapporto tra fornitori e distributori da una logica individuale, one-to-one, a quella organizzazione-organizzazione, con uno scambio di dati tra più processi condivisi. Questo cambiamento sta richiedendo anche, e soprattutto, un cambiamento culturale all’interno delle imprese del settore della distribuzione.

Per un insieme di ragioni, economiche e organizzative, un approccio “muscolare” con i fornitori rischia di portare, in un contesto di grande cambiamento, la distribuzione a un punto di scarsa dinamicità nella relazione tra le parti. Vanno cioè rivisti i paradigmi del rapporto stesso. Ciò che invece va promossa è la cul-

tura della condivisione del “dato”, e non solo quella del prodotto in senso stretto (supply chain dell’informazione); i benefici di una logica collaborativa tra le parti consentirebbero preziosi recuperi di marginalità dalle inefficienze di processo. Spesso, infatti, ci si concentra sul costo determinato dalla indisponibilità della merce, ma non su quello della indisponibilità dell’informazione. Vorrei ricordare che Wal-Mart condivide molte informazioni con i fornitori sin dal 1992, mentre in Italia, almeno per quanto riguarda il nostro mercato, siamo solo agli inizi».

Dal canto suo, **Maurizio Bossi**, direttore acquisti di Gruppo **Artsana**, ha sottolineato l’evoluzione che sta interessando la cultura degli ap-

provigionamenti: «Premetto che Artsana in questi ultimi cinque anni ha deciso di rivedere organizzazione e processi di acquisto, partendo da prima dagli acquisti diretti, materie prime per le nostre Unità Produttive e Prodotti Finiti per poi focalizzare l’attenzione agli indiretti in questo ultimo anno. Parte integrante del progetto è stata quella di sviluppare un modello di governance in grado di garantire alla nostra azienda appropriati processi di gestione sia dei prezzi di acquisto che dei fornitori. In relazione ai prezzi di acquisto abbiamo strutturato processi che ci consentono di governare e controllare tutte le fasi che vanno dalla impostazione della negoziazione fino alle singole fasi operative del ciclo passivo, dalla richiesta di acquisto al pagamento della fattura; a questo abbiamo associato lo sviluppo di criteri e strumenti di controllo delle performance. Grande attenzione e sforzo viene prestata ancor oggi e con continuità, ai processi di gestione dei fornitori. I fornitori rappresentano per la nostra azienda un asset importante, paragonabile alle nostre unità produttive. Il livello di complessità legato alla forte differenziazione dei settori merceologici che gestiamo, unito all’alto tasso di innovazione spinge la nostra azienda a consolidare rapporti con fornitori in grado di condividere obiettivi di mercato e quindi capaci di mettere a disposizione competenze e passione al nostro pari al fine di raggiungere i target definiti. È allora fondamentale avere processi di ricerca, valutazione, qualificazione e monitoraggio che garantiscano alla nostra azienda di ►



La tavola rotonda in sintesi

È finita l'epoca della gestione dipartimentale del processo di acquisto, che va inteso dalla prequalifica dei fornitori fino all'esecuzione. L'impostazione interfunzionale arricchisce le competenze del buyer e, in misura variabile da azienda ad azienda, determina uno spostamento del suo baricentro da esperto nel comprare alla migliore condizione economica, a valutatore della proposta globalmente più vantaggiosa. Governare il processo di acquisto significa poterne misurare le performance di ogni step e la disponibilità del "dato" è determinante perché favorisce l'adozione di standard, il ragionamento per obiettivi e la trasparenza. In altre parole, l'efficienza. La netta separazione tra la funzione acquisti e le altre coinvolte nel processo (la "segregation rule") è garanzia di trasparenza e riduce le situazioni di autoreferenzialità. Anche la normativa contribuisce a questa evoluzione verso la trasparenza (in particolare la legge 231/2001), sancendo il principio secondo cui ogni azienda deve operare secondo criteri di responsabilità verso tutti gli stakeholder, e risponde quindi del comportamento dei dipendenti, ma anche dei fornitori.

avere fornitori in grado di vestire un ruolo così strategico. In tutto questo gli acquisti hanno un ruolo centrale, ma solo una forte collaborazione con le altre competenze/funzioni aziendali, Supply Chain, Quality Assurance, Controllo di Gestione si possono assicurare risultati di qualità in tempi ragionevoli».

IL NUOVO PROFILO DEL BUYER

Una conferma dell'evoluzione del ruolo del compratore è arrivata da **BravoSolution**, leader a livello internazionale in soluzioni di supply management. «Nel 2000 si cominciava a parlare di un nuovo modo di governare il processo degli acquisti – ha ricordato **Mario Messuri**, business director della società – e da allora il mondo è cambiato, complice anche la rivoluzione degli organigrammi a seguito dell'esternalizzazione di molte funzioni aziendali. Il ruolo del direttore acquisti è uscito, da un lato, dalla logica della "contrapposizione" con il fruitore dell'acquisto per entrare in quella della collaborazione; dall'altro si fa strada un concetto di separazione dei ruoli tra queste due figure, che fa sì che le aziende adottino procedure più trasparenti. Si pensi, al riguardo, alle esigenze di corretta comunicazione dei razionali di spesa di aziende quotate in Borsa o semplicemente soggette ad audit interni o esterni. D'altronde, per l'aumento dei soggetti coinvolti, l'intero ciclo di approvvigionamento richiede un approccio nuovo, che sposa una logica non più "uno a uno", ma "molti a molti" o almeno "uno a molti" e che può essere gestito in maniera efficiente solo con soluzioni web. Se per gli acquisti "core" esiste una certa esperienza maturata dal-

le imprese più strutturate, non è sempre così per gli acquisti "non core" (tipicamente indiretti) la cui responsabilità di preselezione e di negoziazione è spesso appannaggio della stessa funzione fruitrice del bene o del servizio. Questo approccio contrasta con una logica di "sana governance" in quanto rischia di generare un conflitto di interessi, terreno fertile per inefficienze».

Gli ha fatto eco **Paolo Gattafoni**, direttore acquisti grocery - non food di **Rewe**, secondo cui «oggi il buyer deve avere un orientamento e una sensibilità molto diversi, rispetto a vent'anni fa, nei confronti degli interlocutori interni e dei fornitori esterni. Negli ultimi anni il retail grocery si è forse abituato a lunghe e complicate trattative con i fornitori per spuntare la migliore condizione, con il rischio di distrarsi dall'attività fondamentale del commercio, cioè la vendita. Avendo in mente questa prospettiva, in Rewe abbiamo sentito la necessità di tendere verso una maggior semplificazione dei processi e di difesa del valore: infatti, se da un lato è importante il dialogo tra le funzioni, come il marketing, il commerciale e la logistica, il cui contributo è essenziale per l'esecuzione dei progetti, dall'altro va difeso il principio di responsabilizzazione del compratore rispetto alle sue scelte, lasciando al buyer i margini di manovra e creatività, e giudicandolo sui risultati».

Nel caso di **Mediamarket**, catena distributiva leader in Europa nell'elettronica ed elettrodomestici, caratteristica essenziale del buyer è la capacità di cogliere le tendenze del mercato e le esigenze del consumatore, dalle cui scelte dipende il successo di un prodotto e di un'insegna. «Per un retailer come noi – ha confermato **Mauro Melis**, direttore

acquisti di **Media World** – non ha senso l'approccio solo muscolare con i fornitori, dal momento che nel nostro mercato la decisione di acquisto proviene dal consumatore, il quale quando vuole un prodotto si aspetta di trovarlo in assortimento. Il nostro è mercato che vive di innovazione, e tenersi costantemente aggiornati sulle novità dei vendor è indispensabile per il compratore, ma ancor più lo è la capacità di leggere il mercato. Nel settore dei durevoli, infatti, esiste il rischio di acquistare prodotti basati su tecnologie che non trovano poi adeguata fortuna presso il consumatore, con il rischio di giacenze imparanti. Cito per esempio il mercato delle televisioni, molto vivace in questi ultimi anni, dove scommettere nelle politiche di acquisto tra tecnologia plasma e lcd ha significato la differenza nel successo di vendita. Per le stesse ragioni, anche la velocità di decisione e di esecuzione è determinante. Tempi di trattativa troppo lunghi farebbero perdere opportunità a noi come ai vendor. Per questo da anni nella nostra azienda acquisti e in generale la direzione acquisti è giudicata principalmente in base alle scelte di acquisto che ha fatto, prima che sul prezzo cui ha comprato».

Daniele Anselmo, direttore acquisti e logistica di gruppo di **Salmoiraghi e Viganò**, insegna leader nel mercato dell'ottica, ha messo in guardia sulla gestione delle informazioni: «Concordo sul fatto che il governo del processo di acquisto passi attraverso la disponibilità delle giuste informazioni. Il "dato", però va sempre letto con l'adeguata sensibilità: in altre parole, non c'è solo bisogno di numeri, ma anche di capacità di tradurre le informazioni in scenari di mercato, che consentano di prendere le decisioni giuste». Le aziende fornitrici sono relativamente poche e quindi l'approccio con i fornitori non può che essere quello della partnership. Per intenderci, non avere sullo scaffale una marca prestigiosa crea un danno a noi e al fornitore, e nessuno vince. Sono rapporti quindi di lungo periodo, e anche se con ritardo rispetto ad altri settori del commercio anche da noi si muovono le prime iniziative di collaborazione con l'industria, per esempio nella logistica, che guardano al processo di acquisto come ad un flusso meno frammentato».

Dal canto suo, **Arcangelo Gabriele Nicotra**, direttore acquisti di **Unes**, ha sottolineato che: «nel canale food & grocery essere vicini al consumatore e dare servizio vuol dire disponibilità del prodotto a scaffale, ce lo dice il 90% dei

consumatori nelle nostre indagini periodiche. Questo significa che non solo dobbiamo comprare e vendere al meglio, ma assicurare che il prodotto sia presente nel pdv. Governare il processo di acquisto, quindi, anche per noi significa avere visione sia sul momento di prequalifica e di negoziazione, sia sull'esecuzione della fornitura, con l'occhio sempre rivolto al consumatore, il quale in effetti è il motore di tutte le nostre azioni.

«Faccio questo mestiere da tanti anni ormai – ha proseguito Nicotra – si sono perfezionati i modelli e sofisticato il mercato, ma guardando al tema della relazione tra buyer e fornitore, ritengo che una cosa resti sempre attuale: la conoscenza diretta della produzione, che è l'unica cosa che dia la vera consapevolezza di cosa si stia comprando».

Sulle implicazioni del fattore umano nel processo di acquisto, Mario Messuri ha aggiunto: «non va sottovalutato il problema del turn-over dei buyer, e di come preservare in azienda il patrimonio di conoscenza, considerato oggi un "intangibile asset". Le tecnologie di supply management aiutano a conservare la storia dei processi di acquisto, riducendo i tempi operativi in caso di avvicendamento. Tali strumenti evitano che il buyer che subentra debba ripartire da zero, o quasi...»

Una visione prospettica del processo di acquisto è anche quella adottata da **Leroy Merlin**, big a livello internazionale nel bricolage e arredamento casa. L'azienda ha una tradizione di ampia discrezionalità dei singoli negozi nelle scelte assortimentali, in condivisione con la centrale acquisti. «Condivido la logica dell'approccio orizzontale. Da noi – ha esordito **Marco Mozzon**, coordinatore della task force che si occupa dell'integrazione degli acquisti di Leroy Merlin e **Castorama** – la funzione acquisti lavora al 90% a supporto della vendita. I nostri compratori fanno visita ai fornitori accompagnati dagli addetti alla vendita, i quali conoscono da vicino i bisogni del consumatore. Leroy Merlin implementa un modello di acquisti decentrato e flessibile, in cui il negozio effettua l'ordine e il fornitore deve essere in grado di servire il territorio. Può quindi capitare che la scelta di un fornitore dipenda dalla sua capacità di coprire bene un'area e rispondere ai bisogni del mercato locale. Per governare il processo ci avvaliamo di un portale fornitori, attraverso il quale possiamo seguire da vicino i movimenti delle merci e la performance della fornitura. Migrare su questo sistema ha sollevato inizialmente alcune resistenze da

parte dell'industria, che però nel tempo ne ha apprezzato i benefici di maggiore trasparenza. Oggi lavoriamo con circa 900 fornitori, che si sentono molto più coinvolti nel processo di referenziamento e nel seguito delle loro performance rispetto al passato».

Wilson Trezzi, direttore sviluppo di **SIB – Società Italiana Bricolage**, ha sottolineato che «la tecnologia ha avuto un impatto dirompente, naturalmente anche in senso positivo. Anche nel mio ambito, quello degli approvvigionamenti legati allo sviluppo immobiliare, si sente l'esigenza di gestire una gran mole di informazioni, per trarre quelle realmente necessarie all'efficacia delle attività. In generale, tendere all'omogeneizzazione dei processi e alla loro razionalizzazione deve essere l'obiettivo e penso che un modello centralizzato offra migliori opportunità di governo dei processi».

Marco Bassetto, amministratore delegato di **Dico**, l'insegna discount che fa capo a **Coop Italia** ha portato l'esperienza di un business caratterizzato da basse marginalità: «la pressione sui prezzi rende talvolta difficile mantenere l'equilibrio tra costi e ricavi. Per questo smarcarsi da questa prospettiva, da un anno e mezzo la società ha ripensato il proprio modello, tradizionalmente centralizzato e con un forte potere della parte acquisti, dando maggiore ascolto al consumatore e rafforzando la posizione della parte vendite. L'offerta si è molto ampliata, mentre per l'aumento dei clienti puntiamo a sottrarre quote di mercato ai competitor. Allo stesso tempo, abbiamo ristudiato i piani di sviluppo dell'azienda, puntando alle nuove aperture solo dov'è davvero il caso di farlo. La governance, quindi, passa attraverso la condivisione interfunzionale delle strategie, tenendo presente che il driver è fare efficienza».

Anche **Marco Giotti**, direttore acquisti non food di **Coop Italia**, ha confermato i mutamenti che hanno interessato in questi anni il mestiere degli acquisti: «oggi il buyer è più "regista" del processo: il suo compito è di avere visione a 360 gradi e non compartimentale. Le nuove sensibilità culturali gli impongono inoltre di trovare soluzioni economiche sostenibili dal punto di vista dell'etica, della qualità, dell'impatto ambientale, dell'efficacia per la vendita e il post-vendita. La nostra risposta organizzativa a un contesto sempre più complesso è stata la concentrazione delle leve a livello centrale. Nell'area del non alimentare abbiamo localizzato quasi tutte le merci

in un'unica struttura a Prato: questo sta aumentando la nostra capacità gestionale, mentre nel food la gestione dei prodotti è ancora regionalizzata».

CONDIVIDERE LA FILOSOFIA

McDonald's è un altro esempio di eccellenza nel governo degli approvvigionamenti, ispirato a un principio di grande rigore nella preselezione dei fornitori e negli audit, da una parte, dall'altra grande rapidità e flessibilità nelle operations. «Seguiamo con estrema attenzione – ha spiegato **Luca Bollani**, supply chain director della catena di ristoranti – tutta la filiera dei prodotti che serviamo. Poiché crediamo nelle relazioni di lungo periodo con i nostri fornitori, le scelte non sono basate esclusivamente sul prezzo, ma nella prequalifica di nuovi fornitori effettuiamo un'indagine rivolta a capire l'affidabilità sul lungo periodo e il nostro sistema di certificazione è più severo degli standard tradizionali. La scelta di nuovi fornitori è effettuata in accordo anche con le altre funzioni aziendali. Non sono mancati fornitori entrati relativamente piccoli e cresciuti anche grazie alla disciplina del nostro sistema. Per questo, essere certificati in una filiale Mc Donald's è molto prestigioso e garantisce l'accesso a tutto il nostro network mondiale. Anche noi ci siamo dotati due anni fa di una piattaforma tecnologica che mette a disposizione in logica collaborativa tutte le informazioni su buy & execution a tutti i soggetti aziendali autorizzati».

È toccato a **Marco Guerrini** della direzione acquisti del **Gruppo Italiano Vini** chiudere la tavola rotonda, tratteggiando la case history di una realtà protagonista storica nel proprio mercato. «Noi abbiamo a che fare con un business antico: produrre vino. Una problematica che affrontiamo è che spesso, a dispetto della disponibilità dell'informazione che siamo in grado di produrre, non si riesca a farla recepire dal nostro parco fornitori nel tentativo di creare efficienza. Per esempio, nel mercato del vetro, saturo e concentratissimo, la corretta gestione delle informazioni sulle previsioni di produzione e di vendita può fare la differenza. Questa rappresenta dunque un'area di miglioramento: meno rigidità formali della struttura e più utilizzo costruttivo dell'informazione condivisa. Questo vale per noi al nostro interno, per i fornitori consolidati e anche per i candidati».

Editoriale Largo Consumo Srl

Via Bodoni, 2 - 20155 Milano

Tel. 023 271 646 (digitare 2) - Fax 023 251 48

e-mail: redazione@largoconsumo.it

www.largoconsumo.info