QUALITÀ DEL PRODOTTO E SUPPLY LEARNING NETWORK

IL CASO ILLYCAFFÈ

FABIO NONINO
Ricercatore di Ingegneria Economico-Gestionale presso l'Università Telematica Internazionale Uninettuno.
f.nonino@uninettunouniversity.net

ALBERTO F. DE TONI
Professore ordinario di Ingegneria Economico-Gestionale, preside della Facoltà di Ingegneria dell'Università di Udine.
detoni@uniud.it

MASSIMO BIOTTO
Dottore di ricerca in ingegneria gestionale, direttore operativo SATA Energy.
massimo.biotto@uniud.it

Ormai da molti anni nel mercato del caffè, la qualità di prodotto e di servizio è divenuta una priorità competitiva per le imprese leader e leva strategica di "decommodizzazione". La competizione in tale settore richiede lo sviluppo e l'attivazione di adeguate politiche di gestione della qualità a costi sostenibili attraverso l'implementazione di pratiche integrate di supply chain management (SCM). Infatti, il SCM può fornire un vantaggio competitivo sostenibile garantendo un miglioramento delle performance qualitative del prodotto e del servizio. L'articolo presenta l'analisi del caso illycaffè, eccellente esempio di come un'impresa possa competere e vincere nel mercato del caffè espresso. Viene descritto il modo attraverso cui essa persegue in maniera esemplare la propria strategia di business, basata sulla qualità di prodotto come priorità competitiva, integrando le pratiche di quality management lungo l'intera catena di fornitura e, soprattutto, diventando la coordinatrice di un cosiddetto "supply learning network" attraverso una diffusione sistematica di conoscenza, know-how e cultura. ■

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

F. Nonino, A. F. De Toni, M. Biotto

QUALITÀ DEL PRODOTTO E SUPPLY LEARNING NETWORK

IL CASO ILLYCAFFÈ

Since many years in the coffee industry the product/service quality has become a competitive priority and a strategic driver for the "de-commoditization" for leader enterprises. The competition in this sector requires the development and the start-up of suitable quality management policies with sustainable costs implementing innovative and well-integrated supply chain management (SCM) practices. In fact, the SCM can give a sustainable competitive advantage improving the product/service quality performance. The paper describes how illycaffè, a leader enterprise in the espresso coffee industry, pursues its exemplar business strategy, based on the competitive priority of product quality by integrating the quality management practices along its supply chain and, above all, by becoming the coordinator in a "supply learning network" through the systematic diffusion of knowledge, know-how and the culture. ■

INTRODUZIONE

Negli ultimi trent'anni il mercato del caffè è diventato estremamente competitivo. Agli inizi del XX secolo la maggior parte della produzione (tra il 75 e il 90%) era prerogativa del Brasile (Lucier 1988) e dal 1962 fino al 1989 il prezzo di mercato e le quote di esportazione del caffè erano regolati dall'International Coffee Agreement (ICA), firmato dalle principali nazioni produttrici e consumatrici (Ponte 2002). Dagli anni novanta il mercato ha subito una profonda ristrutturazione, dovuta principalmente a tre ragioni: l'ingresso di nuovi paesi produttori (per es. il Vietnam), l'uscita degli USA (primo consumatore al mondo, rientrato solo nel 2005) – che hanno rotto i precedenti equilibri nella International Coffee Organization (ICO) – lo sviluppo tecnologico nei principali processi produttivi. L'aumento delle quote di caffè sul mercato ha prodotto sostanzialmente due effetti: **1.** l'abbassamento del prezzo del caffè verde e **2.** la riduzione della sua qualità media a causa sia della produzione scadente di alcuni nuovi entranti come il Vietnam (coltivatori di Robusta anziché Arabica) sia di una ridotta capacità d'investimento dei coltivatori nel miglioramento della produzione, dovuta alla loro perdita di potere sul mercato (Muradian, Pelupessy 2005).
In natura esistono circa una quindicina di specie di caffè e un centinaio di varietà, ma ai fini della produzione e del consumo le specie più importanti sono la Robusta e l'Arabica. La denominazione della specie Robusta deriva dalla maggiore resistenza della pianta ai parassiti e alle malattie. Tale specie produce però chicchi più piccoli e con più caffeina e minor aroma, caratteristiche che danno una qualità più scadente. Dalla specie Arabica, proveniente da una pianta più delicata e sensibile alle variazioni climatiche, invece, si ottiene un caffè con un aroma più intenso e amabile, e quindi più pregiato e apprezzato dal mercato.

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

Nella prima metà degli anni novanta il potere lungo la *coffee supply chain*, costituita sostanzialmente da cinque attori (produttori, local trader, international trader, torrefattori e rivenditori), si spostò maggiormente a valle. I produttori persero il loro potere contrattuale (Talbot 1997) mentre i grossi trader internazionali operarono un'integrazione verticale (facilitata dalla liberalizzazione del mercato) a monte con i trader locali e i coltivatori (Losch 1999), e talvolta anche a valle, acquisendo alcuni torrefattori. Questi ultimi approfittarono della sovrapproduzione del caffè verde per ottenere un prezzo di acquisto più basso a fronte di una qualità di prodotto finale più scadente, e comunque non percepita dal consumatore (Kaplinsky, Fitter 2004).[1]
Dalla fine degli anni novanta la strategia vincente nel mercato divenne la "decommoditizzazione" del caffè sia sul canale di vendita degli hotel, ristoranti e caffè (Ho.Re.Ca.) sia sul canale della grande distribuzione organizzata (GDO). I principali torrefattori concentrarono i loro sforzi sulla qualità di prodotto percepita dal consumatore proponendo le cosiddette *specialities*, ovvero tipologie di caffè che non sono miscele industriali tradizionali, in quanto proposte o con particolari aromi e packaging o, secondo taluni autori (Ponte 2002), di alta qualità come l'espresso e in grado di produrre "un'esperienza" nel consumatore. A supporto di tale strategia i grandi gruppi intrapresero azioni di branding (per es. Nestlè e Kraft), favorendo la diffusione della cultura del caffè e, se proprietari di bar, creando una *cafè atmosphere*, come nel caso di successo di Starbucks.

Dalla fine degli anni novanta la strategia vincente nel mercato è stata la "decommoditizzazione" del caffè

Le piccole-medie imprese torrefattrici italiane, che hanno da sempre offerto sul mercato locale (e in parte su quello internazionale) la speciality dell'espresso, hanno dovuto competere sul mercato globale non possedendo i mezzi finanziari per realizzare un pieno controllo e coordinamento della propria coffee supply chain, estremamente trasformata dagli eventi sopradescritti. E questa mancanza di controllo non ha permesso a molte di loro di ottenere gli ampi margini di profitto necessari a quello sviluppo dimensionale fondamentale per una penetrazione del mercato in linea con i principali competitor internazionali. Tuttavia esistono alcuni esempi di imprese italiane che si sono affermate sul mercato internazionale del caffè espresso, e fra queste spicca illycaffè, universalmente riconosciuta come impresa vincente e di eccellenza.
L'articolo qui proposto illustra come illycaffè riesca a competere e vincere nel mercato attraverso un'esemplare declinazione della propria strategia, incentrata sulla priorità competitiva di qualità di prodotto e di servizio al cliente, in pratiche di gestione della supply chain coerenti e integrate e che prevedano un approccio innovativo: la diffusione della conoscenza (il sapere), del know-how (il saper fare) e della cultura del caffè d'eccellenza all'intera catena del valore, dal produttore della materia prima al consumatore finale.
Una tematica emergente nella letteratura sul Supply Chain Management (SCM) è il cosiddetto Supply Chain Learning (SCL). Bessant e Francis (1999) evidenziano la necessità di concentrare gli sforzi delle ricerche sulla gestione aziendale, non solo sull'apprendimento intraorganizzativo ma anche su quello interorganizzativo come potenziale leva di vantaggio competitivo per le imprese. Kaplinsky e Fitter (2004) hanno già portato per primi il caso del Gruppo illy come esempio di "applicazione sistematica di conoscenza nella catena del valore". Tuttavia la loro ricerca non approfondiva il caso riferendosi esplicitamente alle tematiche del SCM e SCL e all'effetto della diffusione culturale fatta dall'azienda sull'intero supply network; questo perché il loro obiettivo era comprendere i vantaggi della decommodizzazione del caffè attraverso un ampio studio del mercato.

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

La prima parte dell'articolo inquadra, pertanto, la disciplina del Supply Chain Management attraverso un'ottica di gestione della qualità evidenziandone l'importanza e le opportunità. La seconda parte descrive il caso studio del gruppo illycaffè di Trieste, illustrando le principali pratiche di gestione della qualità, di diffusione della conoscenza, del know-how e, in particolare, della *cultura* (della qualità) adottate lungo la propria supply chain. Nell'ultima parte è proposto un framework di sintesi di tali pratiche che è di ausilio per discutere le implicazioni teoriche e manageriali in termini di gestione della qualità e di coordinamento della supply chain.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT E GESTIONE DELLA QUALITÀ

Il problema del perseguimento delle priorità competitive attraverso pratiche di SCM, con particolare riferimento alle prestazioni di qualità di prodotto e di servizio al cliente, è un tema di sicuro interesse nel settore alimentare; questo perché è necessario adottare numerosi e particolari controlli e accorgimenti sul prodotto nel passaggio da un attore all'altro del supply network, al fine di evitare l'insorgere di anomalie da attribuirsi a un suo erroneo trattamento.

Negli ultimi vent'anni il SCM ha attirato una crescente attenzione da parte dei manager e del mondo accademico (Cooper et al. 1997; Tan et al. 1998; Croom et al. 2000) per i vantaggi e le performance in termini di miglioramento nella qualità di prodotto e di servizio ottenibili dalle imprese grazie a un'opportuna integrazione della catena di fornitura. E il termine SCM è utilizzato proprio per riferirsi alla gestione integrata di un network di entità, che inizia con i fornitori dei fornitori (fornitori di secondo livello) e finisce con i clienti dei clienti (consumatore finale) (Lee, Ng 1997). Come riportato da Lambert e Cooper (2000), il Global Supply Chain Forum prescrive che per un SCM di successo occorre un cambiamento nella gestione delle funzioni: da una prospettiva individuale all'integrazione delle attività all'interno dei processi chiave della catena di fornitura. Secondo tale approccio, le aziende non perseguono una strategia in modo opportunistico a spese degli altri membri della supply chain, ma piuttosto mirano a rendere la supply chain, nella sua totalità, più competitiva (Romano, Vinelli 2001), adottando iniziative di collaborazione, integrazione e trasferimento finalizzate all'ottenimento di vantaggi strategici (Scott, Westbrook 1991; Kanter 1994; Bowersox et al. 2000).

Gli anni ottanta hanno registrato un allineamento "verticale" tra le operations e la business strategy (Hayes, Wheelwright 1984), mentre gli anni novanta si sono focalizzati principalmente sull'allineamento "orizzontale" tra operations e processi (Ghoshal, Bartlett 1995). In quest'ultimo decennio, invece, l'interesse si è spostato sull'integrazione tra processi interni con quelli esterni dei supplier e dei clienti (Frohlich, Westbrook 2001). Il SCM può fornire un vantaggio competitivo sostenibile migliorando la performance del prodotto e del servizio e riducendo nello stesso tempo i costi (Davis 1993). In tal senso le operations fondamentali aventi un ruolo strategico nel raggiungimento della qualità come priorità competitiva sono la logistica integrata e il purchasing.

L'elevata qualità del prodotto e del servizio a ogni livello del supply network attraverso pratiche di *logistica integrata* è riconosciuta come un elemento essenziale per ottenere un SCM di successo (Johnson, Wood 1996; Choi, Rungtusanatham 1999). Vi è una relazione positiva tra l'implementazione di principi di gestione della qualità, le performance operative dell'azienda e la soddisfazione del cliente (Anderson et al. 1994; Choi, Eboch 1998; Curkovic et al. 2000). La letteratura recente supporta que-

Per un SCM di successo occorre passare da una prospettiva individuale all'integrazione delle attività all'interno dei processi chiave della catena

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

Più si procede a valle lungo la catena operativa del valore più lo sforzo è orientato a ridurre, fino a eliminare, la variabilità

sta tesi e un numero rilevante di articoli ha analizzato il ruolo della gestione della qualità dei processi nel SCM (Fynes, Voss 2002; Salvador et al. 2001; Tan et al. 1999), nella logistica (Anderson et al. 1998; Millen et al. 1999; Tracey 1998) e nel purchasing (Lambert et al. 1998; Kotabe, Murray 2004; Sánchez-Rodríguez et al. 2004).
Aumentare la qualità dei processi all'interno dell'intera supply chain porta a una riduzione dei costi, a una migliore utilizzazione delle risorse e a un incremento di efficienza di processo (Beamon, Ware 1998). In termini di qualità di prodotto e di servizio, l'offerta al consumatore finale è il risultato delle azioni di gestione della qualità applicate a ogni anello della supply chain, quindi ogni membro è responsabile del risultato finale (Romano, Vinelli 2001) e per raggiungere elevati livelli di qualità del prodotto finale è necessario coinvolgere tutti gli attori della supply chain (Evans et al. 1993; Forza et al. 2000).
A livello di purchasing, la qualità è misurata generalmente come l'abilità da parte del fornitore di offrire input affidabili, duraturi e conformi alle specifiche del buyer (Spekman 1988; Curkovic, Handfield 1996; Forker et al. 1996); inoltre la qualità è la principale variabile considerata nel processo di selezione del fornitore (Dickson 1966; Wilson 1994; Vonderembse, Tracey 1999). Numerose evidenze empiriche, inoltre, suggeriscono come una maggiore integrazione tra fornitori e clienti nella supply chain porti a ottenere maggiori benefici per entrambi (Lee et al. 1997; Metters 1997; Anderson, Katz 1998).
La qualità del prodotto caffè è profondamente influenzata, oltre che dalle caratteristiche organolettiche tipiche della specie utilizzata (Arabica vs. Robusta), sia da fattori di processo dovuti alle attività di trasformazione presenti in ogni anello della supply chain sia da fattori logistici esistenti fra i differenti attori, *in primis* le criticità nell'approvvigionamento dovute alla distanza geografica che separa solitamente i paesi coltivatori dai torrefattori occidentali. E per l'azienda oggetto di analisi all'interno della nostra ricerca – illycaffè – la qualità del prodotto e del servizio al cliente è qualità di conformità rispetto allo standard di eccellenza cui fa riferimento (Crosby 1979); tale qualità è realizzabile solo partendo a monte della supply chain, e più si procede a valle lungo la catena operativa del valore più lo sforzo è orientato a ridurre, fino a eliminare, la variabilità rispetto a quanto previsto nelle specifiche di prodotto/processo (Tonchia, Nonino 2007).

METODOLOGIA

L'obiettivo della ricerca è stato esplorare in profondità la relazione fra qualità di prodotto e servizio al cliente, da una parte, e pratiche di gestione della supply chain coerenti e integrate dall'altra, identificando eventuali approcci innovativi come quello del Supply Chain Learning. Lo scopo ultimo è stato non solo di spiegare come sia possibile mettere in atto tali pratiche, ma se vi siano elementi che possano agevolarne l'implementazione elevandone contemporaneamente l'efficacia.
La metodologia di ricerca che abbiamo deciso di utilizzare è stata quella del singolo caso studio, la cui funzione è di facilitare la comprensione di concetti più generali in situazioni specifiche e ben descritte (Eisenhardt 1989) ed è particolarmente appropriato per investigazioni esplorative (Meredith 1998) in organizzazioni che rappresentano un caso sia esemplare sia rivelatore (McCutcheon, Meredith 1993). A tale scopo è stata identificata e selezionata illycaffè, gruppo operante nel mercato del caffè e universalmente riconosciuto per l'elevato livello qualitativo del suo prodotto. Come illustreremo nei successivi paragrafi, l'orientamento all'eccellenza qualitativa

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

del prodotto caffè è un fattore culturale così profondamente innervato nell'impresa da guidare le decisioni del management nella definizione delle politiche aziendali e le azioni dell'intera struttura organizzativa non solo all'interno dei propri muri, ma anche nelle relazioni con i fornitori, gli operatori logistici, i clienti e i consumatori.
Utilizzando lo schema di classificazione proposto da Yin (2003), il presente lavoro utilizza un singolo caso studio esplorativo (rispetto all'obiettivo di ricerca) con un procedimento multiplo di raccolta dati. I casi studio tipicamente combinano metodi di raccolta dei dati come l'utilizzo di informazioni provenienti da archivi, interviste, questionari e osservazioni sul campo. Sono state utilizzate diverse fonti al fine di triangolare le informazioni e innalzare la validità dei contenuti.
I dati utilizzati sono stati ottenuti da una combinazione di fonti primarie e secondarie. La raccolta dei dati da fonti primarie è avvenuta attraverso interviste semistrutturate dirette ai responsabili della Ricerca e Sviluppo, della Logistica e degli Acquisti. I dati provenienti da fonti secondarie includevano documentazione interna fornita dai responsabili stessi e reperita dagli archivi aziendali. Il protocollo di indagine per guidare le interviste semistrutturate è stato suddiviso in cinque sezioni relative ai principali macroprocessi organizzativi coinvolti nella gestione della supply chain e illustrati in figura 1, ovvero Acquisti, Logistica in entrata, Operations interne, Logistica in uscita e Vendite. Ognuno dei manager è stato coinvolto in una prima intervista della durata di due ore in cui si chiedeva di esplicitare le pratiche di gestione della qualità implementate da illy in ognuno dei cinque macroprocessi ed eventuali azioni che ne agevolassero l'efficacia; a valle dell'analisi delle interviste e dei dati provenienti anche dalle fonti secondarie, è stato organizzato un successivo incontro per ottenere conferma dei risultati dell'analisi riassunti nel framework a tre livelli dedotti *ex post* e illustrato in figura 2.

IL CASO ILLYCAFFÈ

Il Gruppo illycaffè (illy), fondato nel 1933, opera nel mercato del caffè espresso e ha più di 700 dipendenti, di cui circa 480 operanti presso la sede principale di Trieste (Italia) e la restante parte presso le filiali estere. Nella città di Trieste è situato l'unico stabilimento produttivo, dove viene lavorato e confezionato il caffè che arriva via nave nel porto cittadino direttamente da più di quindici paesi coltivatori localizzati in Centro-Sud America, Africa e India.
Poche imprese come illy hanno saputo crescere in misura così significativa, e per così lungo tempo, conservando sostanzialmente inalterato il proprio orientamento strategico: l'elevata qualità del prodotto e l'elevata qualità del servizio con l'obiettivo di conferire al caffè un posizionamento il più possibile lontano da quello di commodity, dando un "vestito" a un prodotto tradizionalmente anonimo ed effettuando dunque una "decommodizzazione" (De Toni, Tracogna 2005).

Poche imprese come illy hanno saputo crescere conservando sostanzialmente inalterato il proprio orientamento strategico

La strategia di illycaffè

La priorità competitiva su cui si basa la strategia aziendale è l'elevata qualità del prodotto e del servizio offerto al consumatore, tradotta in obiettivi di vision e di mission ben precisi. Infatti, la vision dell'impresa è: "Vogliamo essere, nel mondo, il punto di riferimento della cultura e dell'eccellenza del caffè. Un'azienda innovativa che propone i migliori prodotti e luoghi di consumo e che, grazie a ciò, cresce e diventa leader dell'alta gamma"; mentre la mission è così definita: "Grazie al nostro entusiasmo, al nostro lavoro in team e ai nostri valori vogliamo deliziare tutti coloro che,

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

nel mondo, amano la qualità della vita attraverso il migliore caffè che la natura possa offrire, esaltato dalle migliori tecnologie, dall'emozione e dal coinvolgimento intellettuale che nascono dalla ricerca del bello in tutto quello che facciamo". Da sottolineare l'unicità di una precisa scelta strategica di illy secondo cui il caffè deve rispondere alla filosofia "one blend, one brand": una qualità del prodotto elevata e uguale in tutto il mondo, in qualsiasi momento (Andriani, De Toni 2008). illy produce quindi un'unica miscela di caffè 100% Arabica di elevatissima qualità.
I pilastri su cui si fonda la strategia competitiva di illy sono sostanzialmente tre:

- creazione e sviluppo di un'identità globale del marchio illy come sinonimo di qualità ed eccellenza;
- focalizzazione sul segmento premium del mercato;
- differenziazione in termini di eccellenza qualitativa del prodotto su tutti gli elementi e strumenti che contribuiscono alla creazione di un'esperienza di consumo unica ed eccellente.

Leadership di qualità nel mercato del caffè espresso

Il settore del caffè espresso in Italia è caratterizzato da alcune piccole-medie aziende e da poche di grandi dimensioni, tra cui illy, che coprono oltre il 90% del mercato e da moltissime micro-imprese. illy si colloca tra i leader del settore per quote di mercato in Italia, mentre a livello internazionale, caratterizzato dalla presenza di player di dimensioni più elevate, si pone nella fascia d'élite del mercato grazie alla riconosciuta qualità superiore della miscela. Il successo dell'impresa può essere misurato sulla base del trend in crescita del fatturato consolidato (+400% negli ultimi quindici anni) che, nel 2007, si è attestato a 270 milioni di euro. Il Gruppo illy distribuisce un'unica miscela composta al 100% da caffè Arabica in 130 paesi attraverso tre canali strategici:

- Ho.Re.Ca (acronimo di Hotel, Restaurant, Café);
- Retail (grande distribuzione e negozi al dettaglio);
- Vendor/Serving machine (canale della distribuzione automatica).

LA SUPPLY CHAIN DEL CAFFÈ

Esistono differenti configurazioni di una coffee supply chain: alcune sono strutturate a partire da una strategia di integrazione verticale a valle (o a monte in un numero minore di casi) operata dalle grandi multinazionali, mentre altre sono configurate in contesti fra loro eterogenei e disarticolati, e comunque disgregate in molteplici operatori specializzati rappresentanti un singolo anello della filiera (produttori, local trader, international trader, torrefattori, rivenditori) (De Toni, Tracogna 2005). Le grandi multinazionali del settore alimentare perseguono il più possibile una strategia di integrazione verticale per incrementare il margine di profitto ampliando il proprio controllo su parte dell'ambiente competitivo e, tutt'al più nel caso specifico delle *specialities*, garantire i livelli qualitativi di prodotto richiesti dal mercato. illy sostiene la propria strategia incentrata sulla qualità del prodotto e del servizio, ottenendone un evidente vantaggio competitivo sul mercato del caffè espresso, attraverso un'attenta gestione e coordinamento della propria supply chain (dalla gestione degli approvvigionamenti della materia prima e delle relazioni dirette con i produttori fino alla distribuzione e alle relazioni indirette con i consumatori finali) senza attuare un'integrazione verticale (unica eccezione da segnalare l'acquisizione nel 2007 del 51% di un'azienda intermediaria commerciale brasiliana che comprava e selezionava già in esclusiva il caffè per conto di illy).

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

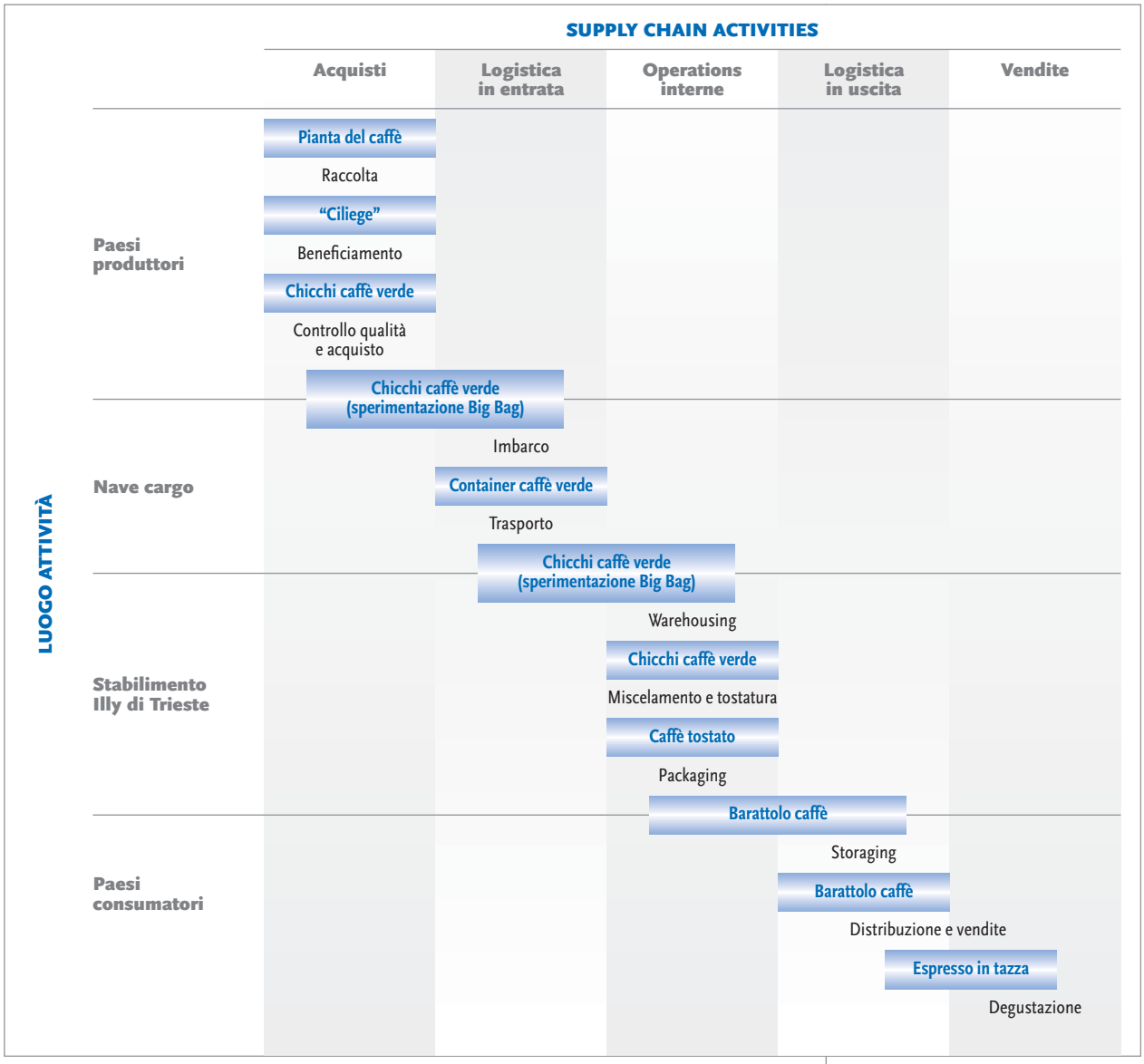

Figura 1 Filiera produttiva del caffè illy

In questa prospettiva, dunque, la gestione strategica e operativa della coffee supply chain realizzata da illy presenta caratteristiche quanto mai peculiari in linea con il proprio modello di business. Tuttavia tale scelta strategica non garantisce da sola la qualità della bevanda in tazza, poiché i chicchi, a partire dalla raccolta e lungo l'intera supply chain, possono subire numerose alterazioni qualitative. Per tale motivo illy adotta una serie di pratiche di gestione della qualità e di diffusione della conoscenza (il sapere), del know-how (il saper fare) e della cultura del prodotto d'eccellenza a tutti i livelli della coffee supply chain.

Acquisti

Un caffè qualitativamente eccellente necessita innanzitutto di una materia prima, il caffè verde, di qualità molto elevata. Il caffè è una pianta ben ambientata nelle regioni a clima caldo-umido o caldo-temperato comprese tra i due Tropici, nei quali vi

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

è un'alternanza più marcata tra stagioni umide e secche. Date, quindi, le peculiarità colturali della pianta, i produttori di caffè sono collocati in continenti lontani dall'Italia: Africa, Asia e America Latina. Ottenere una materia prima di elevata qualità senza avere il controllo diretto dei coltivatori è possibile solo attraverso una loro severa selezione, estremamente difficile e costosa (attualmente sono registrati circa quattromila fornitori illy). Per tale motivo, negli ultimi anni illy ha intrapreso numerose iniziative nei paesi produttori finalizzate alla loro "autoselezione" e allo sviluppo della loro motivazione nel migliorare la propria qualità produttiva.

Il trasferimento di conoscenza tra produttori permette loro di raggiungere gli standard qualitativi richiesti da illy e, in sostanza, di autoselezionarsi

Nel 1991 illy istituì un premio per il miglior produttore di caffè verde brasiliano, il Premio Brasil de Qualidade do Café Para Espresso, con l'intento di una diffusione di una cultura del caffè d'eccellenza. Il premio nacque con l'intento di risolvere il problema derivante dalla scarsa qualità del caffè verde in Brasile che, pur essendo il paese maggior produttore ed esportatore a livello mondiale, offriva sul mercato un'elevata percentuale di lotti non aderenti al livello qualitativo richiesto da illy. Come conseguenza i produttori si autoattivano nella ricerca di un miglioramento qualitativo dei propri prodotti, anche attraverso una collaborazione tra loro stessi e il trasferimento reciproco di know-how. illy favorisce questo fenomeno di *cross-cultural fertilization* oltre a impegnarsi, per quanto possibile, a importare, trasferire e diffondere tecniche e conoscenze sviluppate in altri paesi (*cross-fertilization of knowledge and know-how*). Il trasferimento di conoscenza tra i diversi produttori permette loro di raggiungere gli standard qualitativi richiesti da illy e, in sostanza, di autoselezionarsi (i produttori con una qualità scadente decidono in modo autonomo di non proporre i propri lotti di caffè verde). Inoltre l'azienda garantisce ai migliori produttori (non solo a quelli premiati!) che dimostrano di ottenere gli standard qualitativi richiesti un prezzo d'acquisto superiore di almeno il 30% a quello definito dal Coffee Stock Exchange di New York (premium price), pagando in ogni caso uno dei prezzi più alti del mercato.

Negli ultimi anni, a seguito del successo di tale iniziativa, il percorso intrapreso da illy ha avuto un'accelerazione dovuta alla volontà dell'azienda italiana di esportare le proprie conoscenze acquisite in decenni di esperienza e ricerca direttamente ai coltivatori di caffè nei paesi di origine (soprattutto Brasile e India) attraverso l'istituzione di corsi, denominati Università del caffè. Lo scopo di tali corsi è quello di insegnare sia le migliori tecniche e tecnologie di raccolta e post-raccolta del caffè verde, sia la gestione del business.

Un esempio di condivisione di conoscenza si registra già nella prima lavorazione cui viene sottoposto il caffè: la raccolta dei frutti (le "ciliegie") dalla pianta. Esistono due principali metodi di raccolta: il *picking* e lo *stripping*. La prima consiste nella raccolta manuale delle sole ciliegie mature dai rami dell'albero del caffè garantendo una qualità più elevata del raccolto. La seconda prevede, invece, una raccolta meccanizzata e manuale indiscriminata di tutte le ciliegie presenti sul ramo indipendentemente dal loro grado di maturazione, dando, a fronte di una maggiore efficienza in termini di tempi/costi, un raccolto qualitativamente inferiore. Grazie alle pratiche di diffusione culturale sopracitate, i tecnici della illy stanno spingendo, laddove possibile, i coltivatori all'adozione della tecnica picking. Come mostrato in figura 1, dopo la raccolta le ciliegie sono avviate agli impianti di "beneficiamento" dove i semi di caffè verde, dopo una serie di lavorazioni, vengono divisi dal resto della ciliegia, essiccati e messi sul mercato. In questa fase i tecnici incaricati e formati da illy prelevano dai lotti potenzialmente acquistabili dall'azienda il primo campione, denomi-

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

nato "campione d'offerta", spedendolo presso i laboratori di analisi che compiono uno screening preliminare o danno una valutazione definitiva sull'accettazione del campione, e quindi del lotto corrispondente.
I laboratori con funzione di screening, ubicati nei paesi produttori, non sono di proprietà dell'azienda, e hanno una responsabilità limitata: la preselezione dei campioni d'offerta basata su criteri e parametri di valutazione forniti da illy. I laboratori accreditati per la valutazione definitiva sui campioni hanno, invece, una responsabilità maggiore e sono dunque di proprietà (come il laboratorio ubicato a Trieste) o operano da anni in strettissima collaborazione con illy (il laboratorio in Brasile). Una volta ottenuta l'approvazione del campione d'offerta attraverso un'analisi visiva e una organolettica, viene stipulato un contratto di compravendita.

illy ha dato il via alla sperimentazione di sacchi da una tonnellata per la movimentazione meccanica, denominati Big-Bag

Logistica in entrata

Una volta siglato il contratto d'acquisto, il caffè verde viene preparato per il trasporto. Prima di essere spedito, sotto responsabilità del coltivatore, dalla piantagione al molo d'imbarco, illy preleva da ogni singolo lotto un secondo campione, detto "campione pre-imbarco", sul quale esegue un test identico al precedente. Come da contratto, l'autorizzazione all'imbarco viene concessa solo se esiste una corrispondenza completa con il campione d'offerta dello stesso lotto. Una volta arrivato al porto, il carico di caffè ottiene il passaggio di proprietà definitivo dal produttore a illy con il transito oltre la murata della nave. Il trasporto è di rilevante importanza viste le caratteristiche peculiari del prodotto caffè (aroma e degradabilità), in quanto può influire sulla degenerazione qualitativa del caffè in due modi:

- contaminazione del container a causa, per esempio, di infiltrazioni d'acqua, luce e residui di prodotti aromatici (come il cardamomo) del precedente trasporto;
- posizione del container sulla nave a causa della vicinanza ad altri container contenenti prodotti aromatici o la posizione sopra coperta; infatti il lead time di navigazione di circa tre-quattro settimane (di cui due sulla fascia dell'equatore) sottopone il caffè trasportato a notevoli stress termici rendendolo "legnoso" in fase di degustazione.

Pur non avendo il controllo diretto sul carico sino a Trieste, illy condivide l'analisi di tutte queste criticità con le compagnie di navigazione (*diffusione della consapevolezza*) stringendo accordi con esse per tutelarsi il più possibile sul tipo di container, sulla sua posizione e sul lead time di trasporto.
Dal punto di vista tecnico illy ha dato il via alla sperimentazione di sacchi da una tonnellata per la movimentazione meccanica in materiale plastico alimentare, denominati Big-Bag. I benefici ottenuti sono:

- riduzione dei costi del personale;
- movimentazione meno gravosa per la salute umana (non più sollevamento manuale di sacchi da 60 kg);
- maggiore efficienza in termini di velocità di movimentazione;
- migliore isolamento dall'umidità e dagli stress termici, che permette una migliore conservazione del prodotto durante il trasporto.

Operations interne

Una volta giunto al porto di Trieste il carico è sottoposto al terzo e ultimo test qualitativo, analogo ai due precedenti. Il caffè verde che ha superato tutti e tre i test qua-

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

litativi viene posto in magazzini dedicati per un periodo che oscilla tra i sette e i dodici mesi. Per tale ragione illy ha acquistato un'area di 60.000 mq vicino al porto di Trieste, dove ha concentrato la sua intera attività logistica. Dal punto di vista tecnologico tale azione si è resa necessaria in quanto il deterioramento e lo stato di isolamento della precedente struttura non garantivano più uno stoccaggio ottimale del caffè verde. L'obiettivo dell'azienda è portare il grado di isolamento, pulizia e coibentazione a un livello tale che si possano mantenere costanti la temperatura e l'umidità (T = 15°C e umidità = 50%). Gli sforzi sin qui profusi da illy hanno già portato a significativi miglioramenti che hanno permesso sia un aumento del periodo di stoccaggio a dodici mesi (rispetto ai precedenti sette) sia una riduzione del 50% della difettosità dei chicchi di caffè a parità di periodo di stoccaggio.
Il caffè verde viene prelevato dal magazzino e sottoposto alle fasi di miscelazione, torrefazione, raffreddamento e macinazione con soluzioni tecniche all'avanguardia (come, per esempio, il procedimento di raffreddamento ad aria e successiva pressurizzazione del caffè sotto azoto). La fase più delicata è quella di preparazione della miscela in quanto, anche se i lotti di caffè Arabica hanno caratteristiche eterogenee (pur provenendo dallo stesso produttore), il caffè, come sopra descritto, deve rispondere alla filosofia "one blend, one brand". Per questo motivo durante la preparazione della miscela viene effettuato un ulteriore e ultimo test, di natura questa volta solo gustativa.
La diffusione di una cultura del caffè viene operata anche all'interno dell'azienda attraverso l'organizzazione di corsi di degustazione della durata di tre anni ai propri dipendenti (contro una durata di sole tre/sei settimane per corsi analoghi organizzati da soggetti esterni). Conseguenza di tale iniziativa è che illy può contare su un buon numero di esperti "interni" nei test degustativi.

Per soddisfare le esigenze di efficienza e affidabilità delle consegne, illy opta per una distribuzione tramite corriere espresso

Il prodotto viene, infine, confezionato per poter essere distribuito. Il sistema di conservazione della miscela attraverso l'introduzione di azoto sotto pressione all'interno di particolari barattoli in metallo – il cosiddetto "active packaging" – differenti per ogni canale di vendita, assolve a tre funzioni fondamentali:

- preservazione della qualità: le tecniche e i materiali utilizzati da illy per il packaging mantengono intatte, rispetto alle confezioni tradizionali, le proprietà del caffè per molto più tempo proteggendolo maggiormente dagli agenti atmosferici;
- miglioramento della qualità: durante i primi due mesi successivi al confezionamento sotto azoto, l'azienda ha rilevato un sensibile miglioramento del prodotto in termini di proprietà sia qualitative sia organolettiche;
- immagine: il design argentato del barattolino si nota subito negli scaffali.

Successivamente il caffè confezionato viene posto, per circa tre mesi, o nel magazzino di Trieste o presso le proprie filiali commerciali. Per gli altri circa cento paesi in cui il caffè illy viene distribuito, è il distributore locale a detenere le scorte di prodotto finito.

Logistica in uscita

I due canali sui quali illy concentra i maggiori sforzi distributivi sono l'Ho.Re.Ca. (con maggiore attenzione alle esigenze dei baristi) e il retail (in particolare la grande distribuzione), che presentano modalità diverse dovute alle esigenze specifiche dei segmenti di mercato cui si rivolgono. Nel canale Ho.Re.Ca. la rete di vendita e la capillarità del servizio offerto risultano essere strategici; pertanto la strategia perse-

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

guita da illy consiste nell'assicurare un elevato livello di servizio attraverso un'alta frequenza di visite e consegne, assistenza tecnica-commerciale, agevolazioni finanziarie e concessioni di macchinari in comodato d'uso. Per soddisfare le esigenze di efficienza e affidabilità delle consegne, illy opta per una distribuzione tramite corriere espresso pur essendo la soluzione più costosa; tuttavia in questo modo è possibile condividere con quest'ultimo le criticità (diffusione della consapevolezza) che devono essere superate per poter garantire il livello di servizio atteso dal cliente.
Differenti sono invece le richieste del canale retail. illy fa ricorso a distributori specifici che offrono un servizio migliore e meno costoso rispetto al corriere espresso; infatti:

- il corriere espresso consegna in ventiquattr'ore, ma la velocità di consegna non è una prerogativa per la GDO essendo l'arrivo della merce previsto a tre-quattro giorni dall'erogazione dell'ordine;
- il trasportatore arriva al magazzino multiprodotto della GDO con un camion multiprodotto; il cliente ottiene così dei vantaggi logistico-operativi in termini di gestione di un minor numero di camion in arrivo al magazzino;
- l'abbattimento dei costi di un terzo rispetto alla soluzione adottata nel canale Ho.Re.Ca. permette una sua compensazione in termini economici.

Vendite

illy, infine, opera non solo una strategia di branding, ma anche una diffusione della cultura del caffè nel network di valle. La qualità del caffè, infatti, è dovuta secondo l'azienda per un 50% alla qualità della miscela e dei processi di trasformazione/confezionamento e per il restante 50% alla modalità di erogazione della bevanda. La qualità percepita dal consumatore è dovuta a fattori oggettivi quali, per esempio, acqua utilizzata, grado di pulizia della tazzina, abilità nell'utilizzo della macchina per espresso, aromi presenti sul palato del cliente ecc. e fattori di percezione quali, per esempio, gentilezza del personale, accoglienza dell'ambiente ecc. Se alcuni fattori possono essere controllati e gestiti dal barista, altri dipendono dall'accortezza del consumatore.
Le iniziative che illy implementa affinché il cliente (il proprietario del bar) e il consumatore finale percepiscano la qualità del suo prodotto trasferendo la propria conoscenza e cultura della qualità sono di tre tipi:

- visite di personale specializzato nei bar con il compito di insegnare ai gestori l'arte del fare un buon caffè, oltre alla gentilezza e professionalità necessarie per soddisfare il cliente;
- Università del caffè, sviluppata non solo per i gestori dei bar ma per chiunque sia interessato ad approfondire le conoscenze sul mondo del caffè;
- creazione degli Espressamente illy, locali con brand illy finalizzati a offrire una particolare atmosfera e che permettano al consumatore di vivere una piacevole "esperienza".

DISCUSSIONE E CONCLUSIONI

La tabella 1 propone un framework di sintesi delle pratiche implementate da illy, le aree di SCM (Acquisti, Logistica in entrata, Operations interne, Logistica in uscita e Vendite) e i livelli di intervento (gestione della qualità, diffusione della conoscenza/know-how e della cultura) attraverso cui l'azienda cerca di ottenere i suoi obiettivi strategici: la qualità di prodotto e di servizio.

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

		SUPPLY CHAIN ACTIVITIES				
		Acquisti	Logistica in entrata	Operations interne	Logistica in uscita	Vendite
Gestione della qualità	Responsabile	▶ Direzione Acquisti ▶ Laboratori illy ▶ Laboratori locali ▶ Tecnici illy	▶ Direzione Logistica ▶ Tecnici illy	▶ Dipendenti ▶ Laboratori ▶ Tecnici	▶ Direzione Logistica	▶ Direzione Commerciale ▶ Tecnici illy
	Diretto a	▶ Coltivatori di caffè verde	▶ Compagnie di navigazione	▶ Reparto Produzione ▶ Reparto Imballaggio	▶ Corriere espresso ▶ Distributore specifico	▶ Clienti Ho.Re.Ca
	Pratiche	▶ Selezione dei produttori ▶ Selezione del caffè verde e controllo qualità ▶ Premium price	▶ Adozione Big Bag ▶ Caratteristiche container	▶ Controllo qualità del caffè verde ▶ Controllo qualità e temperatura ▶ Miscelazione e tostatura ▶ Active packaging	▶ Strategia distributiva allineata con esigenze dei clienti	▶ Set-up macchina per espresso
Diffusione di conoscenza e know-how	Responsabile	▶ Direzione Acquisti ▶ Tecnici illy	▶ Direzione Logistica ▶ Tecnici illy	▶ Direzione R&D	▶ Direzione Logistica	▶ Direzione Commerciale ▶ Tecnici illy
	Diretto a	▶ Coltivatori di caffè verde	▶ Compagnie di navigazione	▶ Reparto R&D	▶ Corriere espresso	▶ Clienti Ho.Re.Ca
	Pratiche	▶ Addestramento e formazione ai produttori ▶ Assistenza tecnica ai produttori ▶ Cross fertilization di conoscenza e know-how	▶ Condivisione criticità con compagnie di navigazione	▶ R&D sul prodotto e sui processi produttivi	▶ Condivisione criticità con corriere espresso	▶ Addestramento e formazione ai barman ▶ Assistenza tecnica ai barman
Diffusione culturale	Responsabile	▶ Direzione Acquisti ▶ Tecnici illy ▶ Università del caffè illy	▶ Direzioni illy			▶ Direzione Commerciale ▶ Università del caffè illy
	Diretto a	▶ Coltivatori di caffè verde	▶ Dipendenti illy			▶ Clienti Ho.Re.Ca ▶ Clienti retail ▶ Consumatori
	Pratiche	▶ Spinta alla cross fertilization ▶ Premio Caffè Brasile ▶ Corsi Università del Caffè	▶ Corsi di degustazione			▶ Corsi Università del Caffè ▶ "Espressamente illy" coffee house

Tabella 1 Le pratiche illy per l'ottenimento della qualità e il coordinamento della supply chain

LA GESTIONE DELLA QUALITÀ E LA DIFFUSIONE DI CONOSCENZA E KNOW-HOW LUNGO LA SUPPLY CHAIN FINALIZZATI A UN SUPPLY CHAIN LEARNING

Come illustrato nella prima parte dell'articolo, numerosi autori hanno dimostrato come l'integrazione complessiva delle pratiche di Quality Management lungo la supply chain abbia un effetto positivo sulla qualità del prodotto e del servizio. Questa tematica è centrale per il settore alimentare, in particolare per il mercato del caffè espresso. Per gestire efficacemente ed efficientemente la qualità occorre controllare e coordinare in maniera integrata le pratiche di Quality Management su ogni anello della supply chain: dal produttore (nel nostro caso il coltivatore di caffè verde) al consumatore. Per esempio, nelle relazioni con le compagnie marittime e i corrieri espresso, la diffusione del know-how è declinata in una condivisione della com-

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

prensione delle criticità, che garantisce un'indiretta assicurazione del controllo della qualità.

Le imprese di dimensione contenuta incontrano grossi problemi nell'ottenere questo controllo a causa di un'oggettiva impossibilità di integrazione verticale; soprattutto nel settore del caffè, questa criticità è ancor più acutizzata dalla distanza geografica, dall'elevata numerosità dei fornitori e dalle barriere create dai trader internazionali. Il caso illy mostra come un'impresa possa superare tali criticità diventando un Supply Chain Coordinator (SCC) e controllando la qualità in ogni anello della catena, attraverso l'adozione di pratiche di Quality Management e l'applicazione e diffusione sistematica della propria conoscenza e know-how all'intero network.

Bessant et al. (2003) hanno dimostrato come le performance competitive della catena del valore dipendano dall'apprendimento e sviluppo dell'intero sistema e non solo delle aziende leader, portando evidenze empiriche dei benefici del SCL a livello sia di singola impresa sia interorganizzativo. I benefici per il SCC, l'azienda centrale o coordinatrice possono essere quantificati in termini di aumento delle vendite e di miglioramento della qualità e del tempo di consegna, a fronte di una riduzione di costi e sprechi. I benefici per i fornitori di primo e secondo livello sono rappresentati, invece, da un aumento di margini di profitto, diminuzione di costi e miglioramento della qualità di prodotto. Gli autori sottolineano che "non è facile realizzare il SCL, in particolare nelle fasi successive al suo avvio" (p. 178), in quanto vi è bisogno di un forte commitment nel lungo termine per la sostenibilità e lo sviluppo dell'apprendimento (Kaplinsky et al. 1999).

illy mostra come un'impresa possa superare l'impossibilità di integrazione verticale diventando un Supply Chain Coordinator

Diffusione culturale finalizzata a un Supply Chain Learning

Il SCL è caratterizzato da una natura volontaria e partecipativa delle imprese della catena di fornitura (Kaplinsky, Morris 2001) e agisce in modo più efficiente quando una delle aziende leader riveste il ruolo di SCC garantendo un continuo processo di apprendimento lungo la catena. Ciò nonostante, affinché tale processo non fallisca ma si sviluppi, sono richiesti un grande sforzo e un elevato uso di risorse da parte del SCC. Tra i fattori abilitanti del SCL vi sono la diffusione di fiducia e la presenza del SCC, mentre fra quelli inibenti vi sono la cultura del "low cost" e le differenze culturali sia tra aziende diverse sia tra parti della stessa azienda. Quindi *la diffusione di una cultura condivisa può aiutare il SCL*. Infatti, Krause et al. (2007) hanno dimostrato l'esistenza di benefici nel SCL, in termini di miglioramenti di performance globali delle imprese coordinatrici, quando c'è una condivisione reale nella percezione dei valori e degli obiettivi con i fornitori chiave.

Nel caso di illy (figura 2) la diffusione e la condivisione della cultura (anche con fornitori non chiave) risultano fondamentali sia per il coordinamento della supply chain sia per il miglioramento

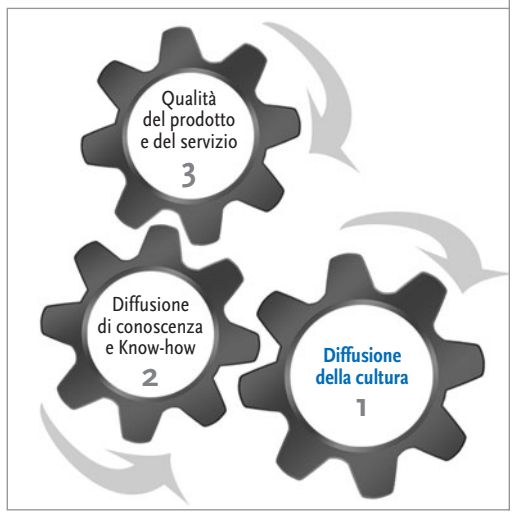

Figura 1 Effetti delle pratiche illy per l'ottenimento della qualità e il coordinamento della supply chain

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

della qualità del prodotto e del servizio. Infatti, le iniziative di diffusione della cultura avviate dall'azienda hanno un effetto positivo sulla qualità in uscita da ciascun anello dell'intera supply chain, quindi dalla qualità delle materie prime alla qualità percepita dal consumatore finale.
L'effetto della diffusione culturale è quello di concorrere a ottenere un miglioramento continuo della qualità in quanto crea un comportamento virtuoso ed emergente nei diversi attori della supply chain che autoallinea le loro attività alla vision di illy.

CONCLUSIONI

illy ha provveduto negli anni a trasferire, là dove possibile, conoscenze e culture sviluppate in altri paesi (*cross fertilization of knowledge and know-how*) e finalizzate a una migliore qualità del caffè. Inoltre, se l'*apprendimento adattativo* è "fare ciò che noi facciamo meglio", la strategia di diffusione culturale di illy crea un vero *apprendimento generativo* (Bessant, Buckingham 1993), inteso come la capacità di fare un passo indietro, riformulare il problema e risolverlo grazie alla continua ricerca di soluzioni innovative – poi trasferite e modificate a seconda del contesto ove applicate – da parte di tutti gli attori della supply chain (ad esempio *picking* vs. *stripping*). Tutti questi elementi permettono il miglioramento e l'autosostentamento della diffusione di conoscenza realizzata da illy in una prospettiva di SCL.

La condivisione della cultura è fondamentale sia per il coordinamento della supply chain sia per il miglioramento della qualità del prodotto

Il Gruppo ha scelto di interfacciarsi direttamente con i produttori bypassando i trader internazionali e gestendo in proprio le attività di monte. Tale opzione è stata possibile soltanto perché l'azienda possiede una profonda conoscenza del prodotto e del processo. La diffusione della conoscenza, del know-how e della cultura realizzata attraverso molteplici iniziative (assistenza nelle fasi di raccolta, Premio Brasil de Qualidade do Café Para Espresso, l'istituzione dell'Università del Caffè ecc.) favorisce l'emersione di comportamenti virtuosi tra cui l'autoselezione dei produttori di caffè verde, permettendo di fatto un significativo miglioramento della qualità offerta.
Ma è all'interno dell'azienda che la conoscenza, il know-how e la cultura trovano origine, sviluppo e diffusione, e possono divenire fonti di vantaggio competitivo e di coordinamento della supply chain solo attraverso un loro costante rinnovamento. Il motore della diffusione di conoscenza, know-how e cultura sul caffè è rappresentato, infatti, dagli sforzi compiuti negli anni da illy per approfondire e creare una maggiore comprensione del prodotto e del processo di produzione attraverso una continua ricerca e sviluppo. A tal riguardo numerosi sono i programmi di ricerca avviati dall'azienda in collaborazione con università nazionali e internazionali focalizzati, per esempio, sullo studio del rapporto intercorrente tra gusto, percezione e genetica del caffè per oggettivarne le caratteristiche.
Sebbene tutte le scelte e le pratiche di gestione della qualità e di diffusione della conoscenza, know-how e cultura implementate da illycaffè abbiano sicuramente determinato un aumento dei costi aziendali, i vantaggi che ne derivano in termini sia di consenso commerciale sia di vantaggio competitivo sostenibile nel tempo sono talmente rilevanti da rendere i "costi della qualità" trascurabili. L'elevata qualità del prodotto è, infatti, un elemento di decommodizzazione del caffè e di diversificazione all'interno del mercato che crea un vantaggio competitivo di differenziazione e che si traduce in un consistente premium price: illycaffè riesce a vendere il caffè attraverso il canale retail a un prezzo circa due volte superiore a quello della concorrenza. La chiave del successo di illy è da ricercare innanzitutto nella scelta strategica di commercializzazione di un caffè di qualità eccellente e uguale in tutto il mondo (riassun-

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

ta nella filosofia "one blend, one brand"), ma anche nell'attenta integrazione delle pratiche di gestione della qualità e nella capacità di coordinamento dell'intera coffee supply chain, che ne garantiscono un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Tale coordinamento, che permette a illy di ottenere elevatissimi standard qualitativi di prodotto dal caffè verde fino alla tazzina, è infatti reso sostenibile dalle numerose pratiche adottate dall'azienda per diffondere sistematicamente sull'intera catena la propria conoscenza, il proprio know-how e soprattutto la propria cultura del caffè di eccellenza.
Se le pratiche di gestione della qualità interne ed esterne e di diffusione della cultura del caffè presso i canali di vendita sono tipiche del settore del caffè espresso, la loro estensione all'intera supply chain fornisce un'innovativa e convincente spiegazione del successo di illy suggerendo come un'impresa possa gestire efficacemente le relazioni all'interno del proprio supply network per competere e vincere sul mercato internazionale. ■

Si ringraziano il dottor Alessio Colussi e il dottor Massimo Lovise, rispettivamente responsabile Acquisti caffè verde e responsabile Logistica di illycaffè.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Anderson M.G., Katz P.B. (1998), "Strategic Sourcing", *International Journal of Logistics Management*, 9(1), pp. 1-13.

Anderson J.C., Rungtusanatham M., Schroeder R.G. (1994), "A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method", *Academy of Management Review*, 19(3), pp. 472-509.

Anderson R.D., Jerman R.E., Crum M.R. (1998), "Quality Management Influences on Logistics Performance", *Transportation Research E: Logistics and Transportation Review*, 34(2), pp. 137-148.

Andriani P., De Toni A.F. (2008), "Scientist and Entrepreneur: A Chat with Ernesto Illy on Coffee, Complexity and Prigogine", *Emergence: Complexity & Organization*, 10(1), pp. 84-88.

Beamon B.M., Ware T.M. (1998), "A Process Quality Model for the Analysis, Improvement and Control of Supply Chain Systems", *Logistics Information Management*, 11(2), pp. 105-113.

Bessant J., Buckingham J. (1993), "Organisational Learning for Effective Use of CAPM", *British Journal of Management*, 4(4), pp. 219-234.

Bessant J., Francis D. (1999), "Using Learning Networks to Help Improve Manufacturing Competitiveness", *Technovation*, 19(6/7), pp. 373-381.

Bessant J., Kaplinsky R., Lamming R. (2003), "Putting Supply Chain Learning into Practice", *International Journal of Operations and Production Management*, 23(2), pp. 167-184.

Bowersox D.J., Closs D.J., Stank T.P. (2000), "Ten Mega Trends That Will Revolutionize Supply Chain Logistics", *Journal of Business Logistics*, 21(2), pp. 1-15.

Choi T.Y., Eboch K. (1998), "The TQM Paradox: Relations among TQM Practices, Plant Performance, and Customer Satisfaction", *Journal of Operations Management*, 17(1), pp. 59-75.

Choi T.Y., Rungtusanatham M. (1999), "Comparisons of Quality Management Practices: Across the Supply Chain and Industries", *The Journal of Supply Chain Management*, 35(1), pp. 20-27.

Cooper M.C., Lambert D.M., Pagh J.D. (1997), "Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics", *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), pp. 1-13.

Croom S., Romano P., Giannakis M. (2000), "SCM: An Analytic Framework for Critical Literature Review", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(1), pp. 67-83.

Crosby P. (1979), *Quality is Free*, McGraw-Hill, New York.

Curkovic S., Handfield R. (1996), "Use of ISO-9000 and Baldrige Award Criteria in Supplier Quality Evaluation", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32, n. 2, pp. 2-11.

Curkovic S., Vickery S., Droge C. (2000), "Quality-related Elements: Their Impact on Quality Performance and Firm Performance", *Decision Sciences*, 31(4), pp. 885-905.

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

Davis T. (1993), "Effective Supply Chain Management", *Sloan Management Review*, 34(4), pp. 35-46.

De Toni A.F., Tracogna A. (2005), *L'industria del caffè*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Dickson G.W. (1966), "An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions", *Journal of Purchasing*, 2(1), pp. 5-17.

Eisenhardt K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.

Evans G.N., Naim M.M., Towill D.R. (1993), "Dynamic Supply Chain Performance: Assessing the Impact of Information System", *Logistic Information Management*, 6(4), pp. 15-25.

Forker L.B., Vickery S.K., Droge C.L.M. (1996), "The Contribution of Quality to Business Performance", *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8), pp. 44-56.

Forza C., Romano P., Vinelli A. (2000), "Information Technology for Managing the Textile Apparel Chain: Current Use, Shortcomings and Development Directions", *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 3(3), pp. 227-243.

Frohlich M.T., Westbrook R. (2001), "Arcs of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies", *Journal of Operations Management*, 19(2), pp. 185-200.

Fynes B., Voss C. (2002), "The Moderating Effect of Buyer-supplier Relationships on Quality Practices and Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, 22(6), pp. 589-613.

Ghoshal S., Bartlett C. (1995), "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-87.

Hayes R.H., Wheelwright S.C. (1984), *Restoring our Competitive Advantage*, John Wiley and Sons, New York.

Johnson J.C., Wood D.F. (1996), *Contemporary Logistics*, Prentice-Hall, Upple Saddle Creek.

Kanter R.M. (1994), "Collaborative Advantage: The Art of Alliances", *Harvard Business Review*, 72, July-August, pp. 96-108.

Kaplinsky R., Morris M. (2001), *A Handbook for Value Chain Research*, Available: www.ids.ac/global.

Kaplinsky R., Fitter R. (2004), "Technology and Globalisation: Who Gains when Commodities Are De-commodified?", *International Journal of Technology and Globalization*, 1(1), pp. 1-28.

Kaplinsky R., Bessant J., Lamming R. (1999), *Using Supply Chains to Diffuse Best Practice*, Centre for Research in Innovation Management, Brighton.

Kotabe M., Murray J. (2004), "Global Sourcing Strategy and Sustainable Competitive Advantage", *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 7-14.

Krause D.R., Handfield R.B., Tyler B.B. (2007), "The Relationships between Supplier Development, Commitment, Social Capital Accumulation and Performance Improvement", *Journal of Operations Management*, 25(2), pp. 528-545.

Lambert D.M., Cooper M.C. (2000), "Issues in Supply Chain Management", *Industrial Marketing Management*, 29(1), pp. 65-83.

Lambert D., Cooper M.C., Pagh J.D. (1998), "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities", *International Journal of Logistics Management*, 8(1), pp. 1-19.

Lee H.L., Ng S.M. (1997), "Introduction to the Special Issue on Global Supply Chain Management", *Production and Operations Management*, 6(3), pp. 191-192.

Lee H.L., Padmanabhan V., Whang S. (1997), "Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect", *Management Science*, 43(4), pp. 546-558.

Losch B. (1999), "Le complexe café-cacao de la Côte d'Ivoire", two volumes), These de Doctorat, Université Montpellier I, Montpellier.

Lucier R.L. (1988), *The International Political Economy of Coffee: From Juan Valdez to Yank's Diner*, Praeger, New York.

McCutcheon D.M., Meredith J.R. (1993), "Conducting Case Study Research in Operations Management", *Journal of Operations Management*, 3(11), pp. 239-256.

Meredith J. (1998), "Building Operations Management Theory through Case and Field Research", *Journal of Operations Management*, 16, pp. 441-454.

Metters R. (1997), "Quantifying the Bullwhip Effect in Supply Chains", *Journal of Operations Management*, 15, pp. 89-100.

Millen R., Sohal A., Moss S. (1999), "Quality Management in the Logistics Function: An Empirical Study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(2), pp. 166-180.

Muradian R., Pelupessy W. (2005), "Governing the Coffee Chain: The Role of Voluntary Regulatory Systems", *World Development*, 33(12), pp. 2029-2044.

Ponte S. (2002), "The 'Latte Revolution'? Regulation, Markets and Consumption in the Global Coffee Chain", *Word Development*, 30(7), pp. 1099-1122.

Romano P., Vinelli A. (2001), "Quality Management in a Supply Chain Perspective", *International Journal of Operations & Production Management*, 21(4), pp. 446-460.

Salvador F., Forza C., Rungtusanatham M., Choi T.Y. (2001), "Supply Chain Interactions and Time-related Performances", *International Journal of Operations and Production Management*,

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

21(4), pp. 461-475.

Sánchez-Rodríguez C., Hemsworth D., Martínez-Lorente A. (2004), "Quality Management Practices in Purchasing and Its Effect on Purchasing's Operational Performance and Internal Customer Satisfaction", *International Journal of Logistics Research and Applications*, 7(4), pp. 325-344.

Scott C., Westbrook R. (1991), "New Strategic Tools for Supply Chain Management", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21(1), pp. 23-33.

Spekman R.E. (1988), "Perceptions of Strategic Vulnerability among Industrial Buyers and Its Effect on Information Search and Supplier Evaluation", *Journal of Business Research*, 17(4), pp. 313-326.

Talbot J.M. (1997), "Where Does Your Coffee Dollar Go? The Division of Income and Surplus along the Coffee Commodity Chain", *Studies in Comparative International Development*, 32(1), pp. 56-91.

Tan K.C., Kannan V.R., Handfield R.B. (1998), "Supply Chain Management: Supplier Performance and Firm Performance", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(3), pp. 2-9.

Tan K.C., Kannan V.R., Handfield R.B., Ghosh S. (1999), "Supply Chain Management: An Empirical Study of Its Impact on Performance", *International Journal of Operations and Production Management*, 19(10), pp. 1034-1052.

Tonchia S., Nonino F. (2007), *La guida del Sole 24 Ore al Project Management – Gestire l'innovazione nei prodotti e nei servizi*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Tracey M. (1998), "The Importance of Logistics Efficiency to Customer Service and Firm Performance", *International Journal of Logistics Management*, 9(2), pp. 65-80.

Vonderembse M.A., Tracey M. (1999), "The Impact of Supplier Selection Criteria and Supplier Involvement on Manufacturing Performance", *The Journal of Supply Chain Management*, 35(3), pp. 33-39.

Wilson E.J. (1994), "The Relative Importance of Supplier Selection Criteria: A Review and Update", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(3), pp. 35-41.

Yin R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed., Sage Publications, Thousand Oaks.

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI