

ARTICOLO ORIGINALE

BARROS, Paulo Henrique Nunes De ^[1], FONSECA, Josefa Sônia Pereira da ^[2]

BARROS, Paulo Henrique Nunes De. FONSECA, Josefa Sônia Pereira da. Come ottenere la riduzione dei costi attraverso lo stoccaggio e la distribuzione: un approccio logistico. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Anno 06, Ed. 04, Vol. 09, pp. 110-141. aprile 2021. ISSN: 2448-0959, Link di accesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/economia-aziendale/approccio-logistico>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/economia-aziendale/approccio-logistico

Contents

- RIEPILOGO
- INTRODUZIONE
- CAPITOLO I - LOGISTICA
- LOGISTICA AZIENDALE
- LA LOGISTICA NELLA PRATICA
- CAPITOLO II - GESTIONE DELLA CATENA DI APPROVVIGIONAMENTO (CS)
- CAPITOLO III - RIDUZIONE DEI COSTI IN CS
- CAPITOLO IV - RICERCA
- CASO UPS
- RISULTATI
- CONCLUSIONE
- RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI
- APPENDICE - RIFERIMENTO ALLA NOTA A PIÈ DI PAGINA

RIEPILOGO

Il presente lavoro mira a rivelare la possibilità di ridurre i costi delle aziende con interferenze nella Gestione della Catena di fornitura, in particolare in Magazzino e Distribuzione, attraverso la presentazione dettagliata del tema riduzione dei costi e il argomento di studio dei risultati ottenuti dall'azienda UPS, scelta per essere la più grande azienda nel settore

logistico. Lo studio cerca di rispondere alla domanda su come ottenere la riduzione dei costi attraverso lo stoccaggio e la distribuzione, dal punto di vista della logistica. Per questo verrà presentata la prospettiva della logistica nella business administration, chiarendo i concetti di gestione e visione della filiera, trasporto e stoccaggio, raccolta e distribuzione dei prodotti, combinando il case study proposto con i concetti di rilevanza nell'area della Gestione della Catena di fornitura (CS). Di conseguenza, abbiamo scoperto che è possibile ottenere una riduzione dei costi attraverso una gestione razionale di CS, evidenziando l'importanza della Logistica, dei suoi strumenti e della sua storia, mostrando i metodi utilizzati da UPS nella sua gestione di CS, per raggiungere livelli internazionali di eccellenza sul territorio, e risultati sopra le attese, prestando particolare attenzione a ciascuna delle fasi di gestione: Stoccaggio e Distribuzione dei prodotti. Il documento conclude che le aziende che intendono affermarsi nel complesso campo della logistica devono comprendere non solo tutti gli anelli della filiera, avendo come valore l'impegno per il risultato della qualità, ma anche un efficiente Magazzino e gestione della distribuzione, con l'utilizzo di moderni strumenti di integrazione come nel caso dei sistemi ERP, puntando al loro reale inserimento nel mercato internazionale che ha numerose attrattive. Per riuscire a ridurre i costi della Catena di fornitura, è essenziale un modello di business basato sulla risposta con la sofisticazione finanziaria richiesta dalle best practice, è essenziale la gestione totale e la visione del ciclo della Catena di fornitura, raggiungendo una maggiore agilità ed efficacia.

Parole chiave: Logistica, Catena di fornitura, Riduzione dei costi, Magazzinaggio, Distribuzione.

INTRODUZIONE

La domanda “come ottenere la riduzione dei costi attraverso lo Stoccaggio e la Distribuzione, dal punto di vista della Logistica?” porta alla necessità di concettualizzare alcuni termini, dall’area dell’amministrazione aziendale, come la logistica, che sarà trattata nel primo Capitolo di questo lavoro.

Considerando l’importanza della conoscenza degli strumenti di gestione, in particolare della Logistica, che comprende una parte di impatto del business aziendale, il lavoro nel suo complesso cerca di dimostrare il modo in cui è possibile ottenere la riduzione dei costi

attraverso lo stoccaggio e la distribuzione. Nel capitolo I spiegheremo i concetti di logistica e la sua storia.

Nel corso della concettualizzazione, si intende scoprire come sia possibile ottenere la riduzione dei costi attraverso la gestione della filiera, attraverso lo stoccaggio e la distribuzione dei prodotti, con il substrato della teoria della Logistica aziendale, essendo questa materia vista in dettaglio nel Capitolo II, Gestione della catena di approvvigionamento (CS).

Il capitolo III sarà spesso affrontato per ridurre i costi nella Catena di fornitura, informando il modello di business basato sulla risposta, la sofisticazione finanziaria generata dalle best practice e il ciclo di maggiore agilità ed efficacia.

Nel capitolo IV spiegheremo il caso di studio di successo selezionato che è la società *United Parcel Service of America* (UPS). Ups è stata scelta per un caso di studio perché è considerata la più grande azienda al mondo nell'area logistica. È stato anche scelto per distribuire ordini in tutto il mondo, chiamati consegne espresso, essendo leader mondiale nella categoria dei servizi della catena di approvvigionamento.

UPS in partnership con la sua controllata *Supply Chain Solutions*, società creata dalla stessa UPS, che ha raggiunto livelli internazionali di eccellenza sul territorio. Lo studio proposto è di natura applicata, attraverso la ricerca documentaria e lo studio di casi.

Lo studio si baserà sugli elementi pubblicati e localizzati su Internet su UPS (United Parcel Service), con una revisione teorica sulla Gestione della Catena di fornitura e sulle tecniche di riduzione dei costi, analizzando i risultati ottenuti da UPS.

La metodologia si basa su Vieira:

La raccolta dei dati verrà effettuata in un determinato momento, ma ricorda dati e informazioni provenienti da altri periodi passati. L'attenzione è rivolta al fenomeno e al modo in cui è caratterizzato al momento della raccolta, e i dati recuperati dal passato vengono solitamente utilizzati per spiegare l'attuale configurazione del fenomeno. (VIEIRA, 2004, p. 21)

Infine, presenteremo i risultati e la risposta alla domanda se sia possibile ridurre i costi attraverso la gestione dello stoccaggio e della distribuzione nell'ambito dell'approccio logistico.

CAPITOLO I - LOGISTICA

La logistica è un ramo dell'amministrazione che ha la sua nascita e crescita *pari passu* con l'arte della guerra, essendosi evoluta fin dagli inizi dell'umanità a causa della necessità di organizzazione e manutenzione dei soldati nelle battaglie e, costituendo oggi nell'area militare, la differenza tra vincere o perdere. Si occupa eminentemente della pianificazione e dell'operatività delle strategie per mantenere la guerra finalizzata alla vittoria.

Espansione per l'amministrazione aziendale, la Logistica viene applicata come pianificazione e realizzazione della raccolta, stoccaggio e distribuzione dei prodotti, costituendo una parte vitale della garanzia di sostenibilità delle aziende, e può renderla redditizia a seconda della gestione del proprio sistema logistico.

La logistica nell'amministrazione aziendale comprende i concetti di gestione e visione della catena che ha come elementi il trasporto, lo stoccaggio, la raccolta e la distribuzione dei prodotti, coinvolgendo un'intricata catena produttiva e un'importante quota di attività economica. Saremo alleati al case study proposto i concetti raccolti dal teorico Ballou (2004), che ha rilevanza nell'area della Gestione della catena di approvvigionamento.

Ballou informa che secondo il Fondo Monetario Internazionale i costi logistici rappresentano circa il 12% del prodotto interno lordo mondiale! (BALLOU, 2004, p. 33)

A causa di quanto sopra, proponiamo di evidenziare l'importanza di una logistica efficace con costi minimi, considerando la qualità del servizio che è direttamente proporzionale alla riduzione della rilavorazione o alla perdita di clienti tra le altre conseguenze.

Il peso degli UPS nel mercato mondiale giustifica la scelta del case study, in vista del suo inserimento che conta sulla consegna di 15,5 milioni di pacchi e documenti al giorno, un trasporto aereo e terrestre, con presenza in tutto il mondo e un fatturato che ha contatto nel 2008 oltre 51 miliardi di dollari, equivalenti a 3,9 miliardi di pacchi e documenti , con circa

415.000 dipendenti in tutto il mondo.

La logistica nasce dalla necessità di organizzare razionalmente l'area bellico, come spiega Ballou:

Prima del 1950, la logistica era progettata in termini militari. Aveva a che fare con l'acquisizione, la manutenzione e il trasporto di strutture militari, materiale e personale. Anche se alcuni autori prima di questo periodo hanno iniziato a parlare di scambiare un costo con un altro, come i costi di trasporto con i costi di inventario, e hanno discusso i vantaggi per l'azienda di ottenere le merci giuste nel posto giusto al momento giusto. [...] La distribuzione fisica comincia ad emergere come uno spazio di studio e di pratica, che è il coordinamento di più di un'attività fisica associata alla fornitura del prodotto al mercato. LaLonde e Dawson (LaLonde e Dawson, 1969) tracciano la storia iniziale. e [...] Fred Clark 1922 identificò la natura della distribuzione fisica e mostrò quanto fosse diversa dalla domanda di commercializzazione della creazione di natura. Il marketing come disciplina ha creato interesse in questo momento e gli studiosi che includono la distribuzione come attività primaria nel marketing mix, tuttavia, la distribuzione sembra essere definita più in termini di attività operative che di canali di distribuzione fisica. Paul Converse (Converse, 1954), un professore di marketing, disse nel 1954 che le aziende stavano prestando molta più attenzione all'acquisto e alla vendita rispetto alla distribuzione fisica. (BALLOU, 2006, p. 1)

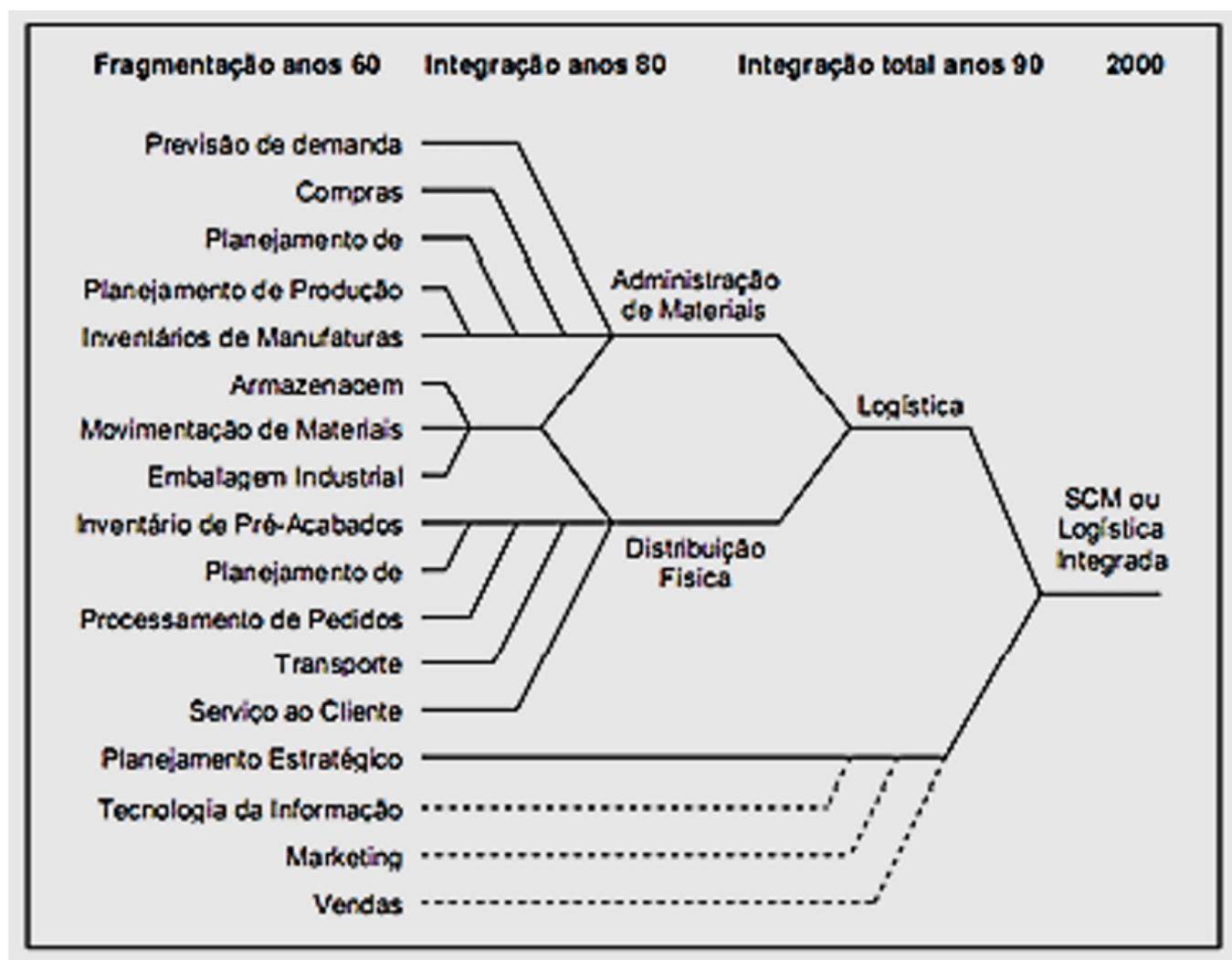
La scienza della logistica si è evoluta da questa esigenza di organizzazione razionale. Questa evoluzione avvenne, secondo Ballou:

Lo studio e la pratica della distribuzione fisica e logistica sono emersi negli anni '60 e '70. [...] Il costo della logistica negli USA rappresentava il 15% del prodotto nazionale lordo (Heskett et al., 1973). [...] Ad esempio, nel Regno Unito rappresentavano il 16% delle vendite (Murphy, 1972), in Giappone erano il 26,5% delle vendite (Kobayashi, 1973), in Australia erano il 14,1% delle vendite (Stephenson, 1975) e nel 1991 in Cina rappresentavano il 24% del PIL (Wang, 2006). [...] Il riconoscimento di questi costi elevati ha portato [Drucker] a dichiarare la distribuzione fisica come una delle "aree più tristemente trascurate e

più promettenti del business americano (DRUCKER, 1962). (BALLOU, 2006, P. 1)

Sfruttando il retrospetto situato nella tesi di Rondado (2007), illustriamo l'evoluzione della Logistica:

Figura 1 – Evoluzione del sistema logistico



Fonte: Rondado (2007, p. 30)

LOGISTICA AZIENDALE

Business Logistics è una nuova area riguardante lo “studio della gestione integrata, le aree tradizionali della finanza, del marketing e della produzione” (BALLOU, 2004, p. 26), secondo Ballou:

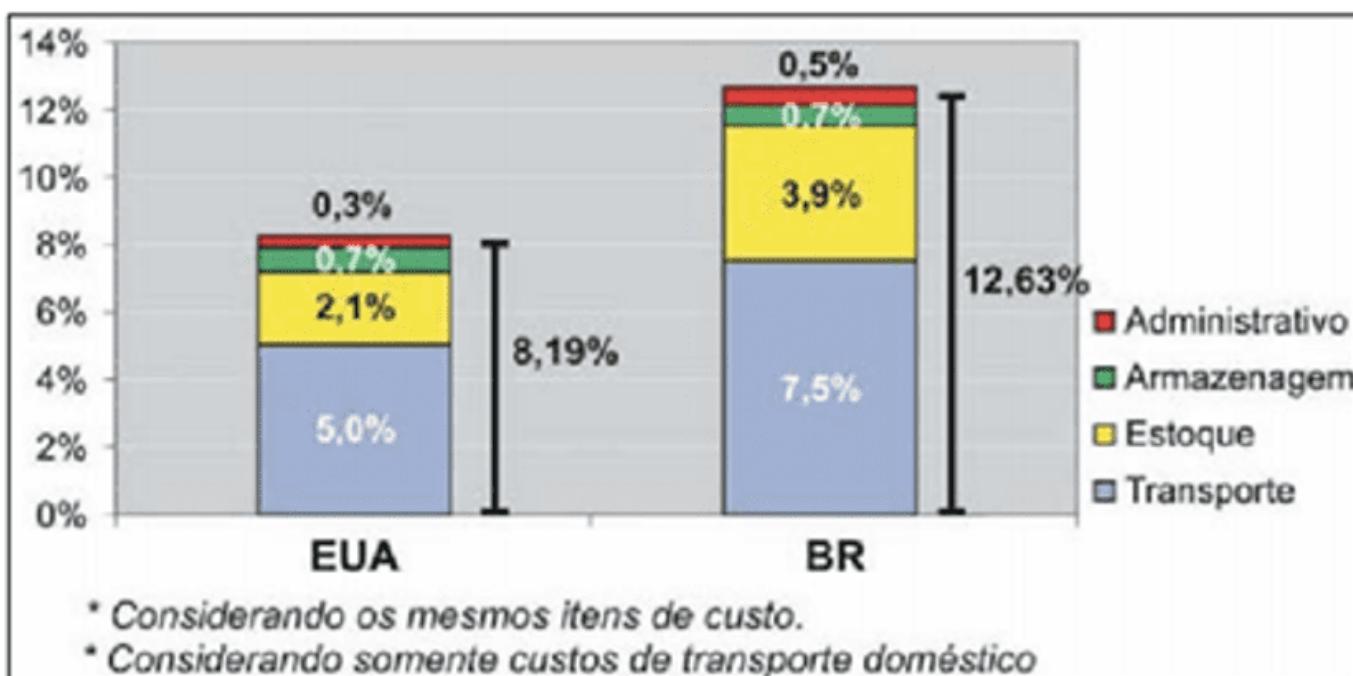
[...] attività logistiche sono state svolte per molti anni da privati. Le società sono state inoltre costantemente coinvolte nelle attività di stoccaggio dei movimenti (trasporto-stock). La novità deriva poi dal concetto di gestione coordinata delle attività interconnesse, sostituendo la pratica storica di gestirle separatamente, e dal concetto che la logistica aggiunge valore a prodotti e servizi essenziali per la soddisfazione dei consumatori e l'aumento delle vendite. (BALLOU, 2004, p. 26)

Business Logistics dà valore a clienti e fornitori, anche per tutti coloro che hanno un interesse per l'azienda. Manifesto nel tempo e nello spazio o nel luogo. Ballou afferma che “i prodotti e i servizi non hanno alcun valore a meno che non siano nelle mani dei clienti quando (tempo) e dove (luogo)” (BALLOU, 2004, p. 23), essendo parte strategica come afferma Ballou:

Quando il management riconosce che la logistica/CS influisce su una parte significativa dei costi dell'azienda e che il risultato delle decisioni prese in merito alle procedure della catena di approvvigionamento fornisce diversi livelli di servizio al cliente, è una condizione per penetrare efficacemente in nuovi mercati, aumentare la sua quota di mercato e aumentare i profitti. (BALLOU, 2004, p. 36)

Prova di ciò è nel grafico qui sotto, in cui ha confrontato il costo della logistica in Brasile con quello degli Stati Uniti, e il Brasile ha un costo più elevato:

Figura 2 – Catena di approvvigionamento



Fonte: Lima apud Rondado (2007, p.30)

Controllando i costi logistici negli Stati Uniti vale la pena presentare il tavolo contenuto in Bowersox; Closs E Cooper (2002, p. 46):

Tabella 1 - Catena di approvvigionamento

Tabela 1 **Custos** logísticos dos EUA, 1980 – 2000 (\$ bilhões exceto PIB)

Ano	PIB nominal (\$ trilhões)	Valor total dos inventários	Percentual da taxa de manutenção do inventário	Custo de manutenção do inventário	Custos de transporte	Custos administrativos	Total dos custos logísticos nos EUA	Custos logísticos (% do PIB)
1980	\$2,80	692	31,8	220	214	17	451	16,1
1981	3,13	747	34,7	259	228	19	506	16,2
1982	3,26	760	30,8	234	222	18	474	14,5
1983	3,54	758	27,9	211	243	18	472	13,3
1984	3,93	826	29,1	240	268	20	528	13,4
1985	4,21	847	26,8	227	274	20	521	12,4
1986	4,45	843	25,7	217	281	20	518	11,6
1987	4,74	875	25,7	225	294	21	540	11,4
1988	5,11	944	26,6	251	313	23	587	11,5
1989	5,44	1005	28,1	282	329	24	635	11,7
1990	5,80	1041	27,2	283	351	25	659	11,4
1991	5,99	1030	24,9	256	355	24	635	10,6
1992	6,32	1043	22,7	237	375	24	636	10,1
1993	6,64	1076	22,2	239	396	25	660	9,9
1994	7,05	1127	23,5	265	420	27	712	10,1
1995	7,40	1211	24,9	302	441	30	773	10,4
1996	7,81	1240	24,4	303	467	31	801	10,3
1997	8,32	1280	24,5	314	503	33	850	10,2
1998	8,79	1323	24,4	323	529	34	886	10,1
1999	9,30	1379	24,1	332	554	35	921	9,9
2000	9,96	1485	25,4	377	590	39	1006	10,1

Fonte: Bowersox; Closs E Cooper (2002, p. 46)

LA LOGISTICA NELLA PRATICA

Una spiegazione molto didattica di Costa riassume le possibilità di svolgere la logistica:

Per raccogliere, immagazzinare e distribuire merci, un'azienda di trasporti può utilizzare le proprie strutture, assumere servizi di terzi, stipulare partnership operative con altre società di trasporto o combinare tutte queste alternative. Al fine di valutare le alternative in merito all'adeguatezza agli obiettivi di assicurare la redditività economica per l'azienda e la qualità dei servizi forniti ai clienti, devono essere considerate almeno quattro variabili: livello di qualità dei servizi che si intendono fornire, ubicazione delle unità operative (UO), rotte di trasporto e

volumi di carico movimentati in una UO e tra UO. Queste variabili sono interdipendenti, motivo per cui valutare le alternative è un problema complesso. (COSTA et al, 2008, p. 1)

Il livello di qualità, l'ubicazione delle unità, i percorsi e il volume dei carichi sono variabili interdipendenti e importanti nell'efficacia, nell'efficienza e nell'efficacia dello stoccaggio e della distribuzione. In questo senso Ballou informa:

Retrospettivamente, che svolgono un ruolo cruciale nella definizione delle basi della distribuzione fisica è stato uno studio condotto da Lewis et al. (Lewis et al., 1956). Questo studio per l'industria aerea ha studiato come potrebbe competere meglio nel trasporto di merci quando i costi erano significativamente più alti di altre forme di trasporto. Lo studio ha sottolineato che è necessario visualizzare la navigazione dal punto di vista del costo totale e non solo del costo di un trasporto. In altre cose, sebbene i costi del trasporto aereo di merci possano essere elevati, il trasporto aereo, più veloce e più affidabile, il servizio può portare a costi di magazzino inferiori a entrambe le estremità della distribuzione. (BALLOU, 2006, p. 1)

Il mercato della logistica esternalizzato nel 2000 è stato stimato a circa 56,4 miliardi di dollari (BOWERSOX; CLOSS e COOPER, 2002, p. 29).

La logistica può essere presentata brevemente secondo Bowersox; Closs E Cooper (2002, p. 40-41):

La logistica è il processo che collega le catene di approvvigionamento nelle operazioni integrate. Il costo delle prestazioni logistiche è una spesa rilevante in quasi tutte le imprese. Il servizio logistico si misura in termini di disponibilità, prestazioni operative e affidabilità dei servizi. (BALLOU, 2006, p. 1)

CAPITOLO II - GESTIONE DELLA CATENA DI APPROVVIGIONAMENTO (CS)

È importante concettualizzare la 'filiera', per questo utilizziamo gli insegnamenti di Ballou che dice che filiera:

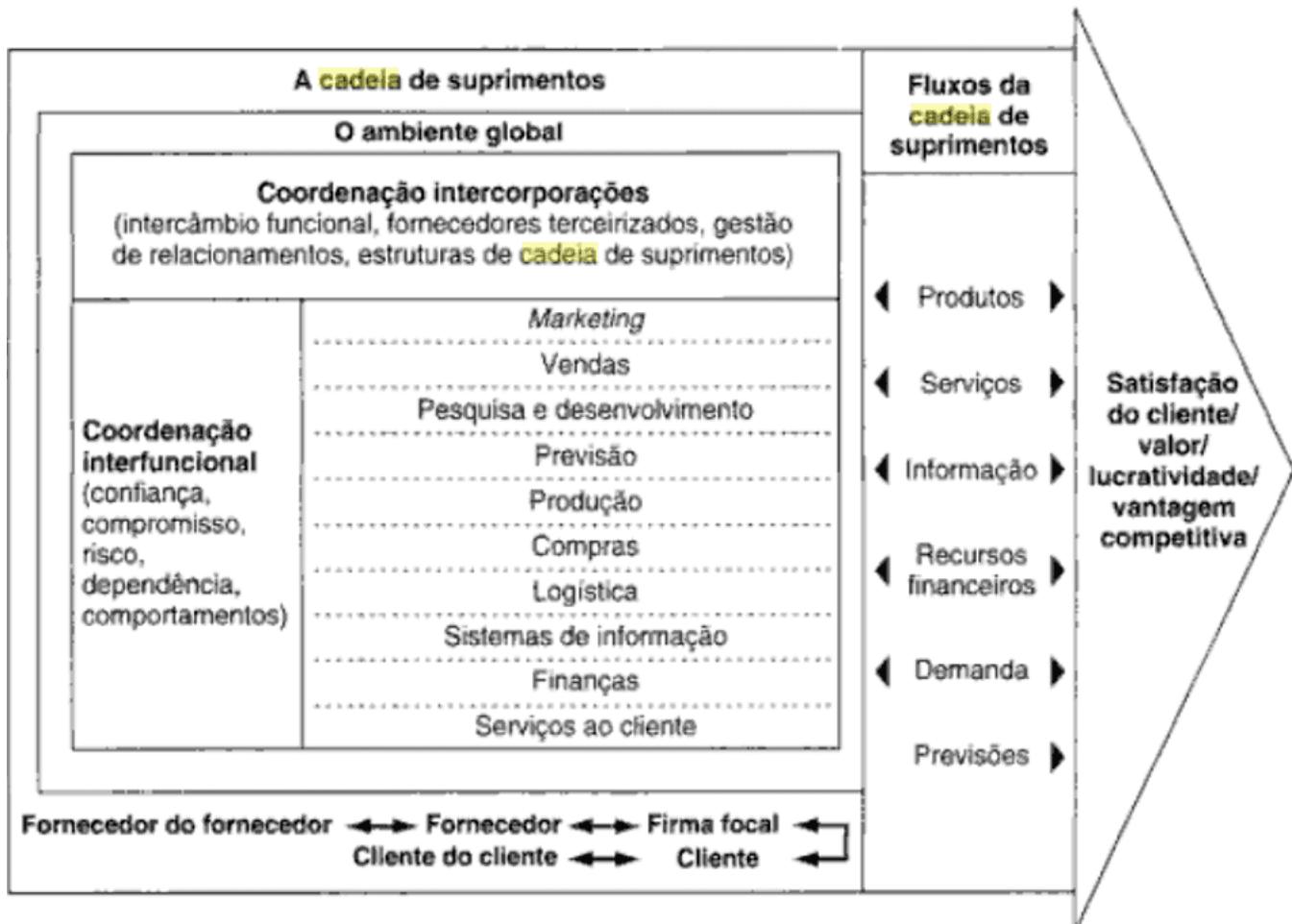
è un insieme di attività funzionali (trasporto, controllo dell'inventario, ecc.) che si ripetono più volte lungo il canale attraverso il quale le materie prime vengono convertite in prodotti finiti ai quali si aggiunge il valore al consumo (BALLOU, 2004, p. 29)

Un insieme di attività funzionali e ripetute dimostra la necessità di stabilire lo standard. Inoltre, secondo Ballou Logistics fa parte del “processo della catena di approvvigionamento, non dell’intero processo” (2004, p. 27). In questo modo è necessario definire il processo di Catena di fornitura, chiamato anche gestione della Catena di fornitura:

Gestione della catena di approvvigionamento (GCS, o SCM, dall’inglese *supply chain management*) è un termine più recente che cattura l’essenza della logistica integrata e addirittura la supera. La gestione della catena di fornitura evidenzia le interazioni logistiche che avvengono tra le funzioni di *marketing*, logistica e produzione all’interno di un’azienda e quelle stesse interazioni tra aziende legalmente separate all’interno del canale del flusso di prodotto. Le opportunità di miglioramento dei costi o dei servizi ai consumatori vengono realizzate attraverso il coordinamento e la collaborazione tra i membri di questo canale nei punti in cui alcune attività essenziali nella catena di fornitura potrebbero non essere sotto il controllo diretto di esperti di logistica. (BALLOU, 2004, p. 27)

Lo schema della catena di approvvigionamento seguente si applica a qualsiasi organizzazione:

Figura 3 – Catena di approvvigionamento

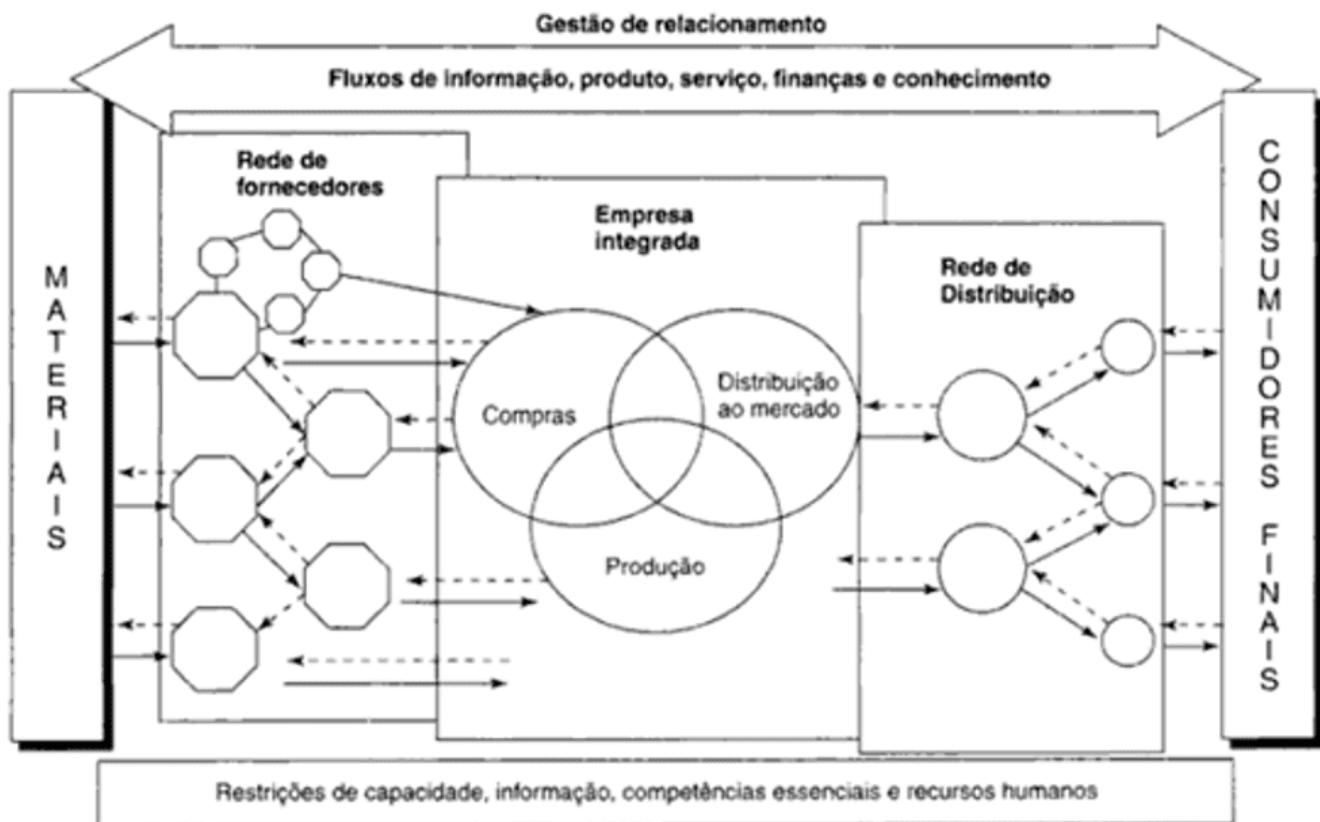


Fonte: Mentzer et al apud Ballou (2004, p. 27)

CAPITOLO III – RIDUZIONE DEI COSTI IN CS

Il modello complessivo della catena di approvvigionamento situato a Bowersox; Closs E Cooper (2002, pag. 23), prevede il passaggio dei tradizionali accordi commerciali indipendenti al coordinamento della gestione, “al fine di aumentare l’impatto sul mercato, l’efficienza totale, i continui miglioramenti e la competitività”. Secondo gli autori l’idea è semplice, come spiegato nella figura seguente:

Figura 4 – Catena di approvvigionamento dello schema semplificata



Fonte: Bowersox; Closs E Cooper (2002, p. 23).

Nella filiera c'è un elemento che fa la differenza, che è l'Information Technology. Per Bowersox; Closs e Cooper (2002):

L'elemento più importante che consente la gestione della catena di approvvigionamento è la tecnologia dell'informazione. Inoltre, la rapida comparsa degli accordi relativi alla catena di approvvigionamento è guidata da quattro forze correlate: (1) gestione integrata; 2) reattività; 3) sofisticazione finanziaria; (4) globalizzazione. (BOWERSOX; CLOSS e COOPER, 2002, p. 24)

Bowersox; Closs E Cooper (2002, p. 27) presentano importanti paradigmi nella gestione della catena di approvvigionamento:

- Paradigma di condivisione delle informazioni – legato alla cooperazione nella condivisione delle informazioni. Si tratta di un'opera collettiva;
- Paradigma di specializzazione dei processi – eliminazione dei compiti non produttivi, progettazione di tutti i processi nella Catena di fornitura al fine di identificare responsabilità e finanziamenti.

I vantaggi della gestione integrata, secondo Bowersox; Closs E Cooper (2002, p. 30) ha rivoluzionato la catena di approvvigionamento, e il modello di business basato sulla risposta mostra guadagni rispetto ai *timing*:

Il modello di business basato sulla risposta mira a ridurre o eliminare la fiducia nelle previsioni attraverso una pianificazione congiunta e uno scambio rapido di informazioni tra i partecipanti alla catena di approvvigionamento. Ad esempio, gli amministratori possono condividere informazioni per migliorare l'accuratezza delle previsioni o persino eliminare le previsioni nel tentativo di ridurre la disposizione precoce dell'inventario. (BOWERSOX; CLOSS e COOPER, 2002, p. 30)

Nel modello di business basato sulla risposta il ciclo obbedisce alla vendita, seguito dall'acquisto di componenti e materiali, produzione, consegna. In questo senso è davvero semplice (BOWERSOX; CLOSS e COOPER, 2002, p. 30).

I vantaggi finanziari del modello basato sulla risposta sono innegabili. “La consegna diretta e veloce rappresenta meno inventario e meno necessità di funzionalità di distribuzione.” (BOWERSOX; CLOSS e COOPER, 2002, p. 34).

Gli aspetti che conferiscono al modello sofisticazione finanziaria sono la “conversione del contante in contante (*cash to cash*), la riduzione al minimo del tempo di residenza e del turnover di contante” (BOWERSOX; CLOSS e COOPER, 2002, p. 34).

Tuttavia, vi è una preoccupazione antitrust per quanto riguarda la possibilità di “collaborazione commerciale tra grandi società [che] potrebbe costituire uno svantaggio per i consumatori e altre organizzazioni commerciali meno potenti”. Un'altra preoccupazione è legata al valore per il consumatore. (BOWERSOX; CLOSS e COOPER, 2002, pagg. 40-41).

L'importanza della gestione della catena di approvvigionamento in termini finanziari, secondo Ribeiro; Coscarelli; Ladeira (2008, p. 5)

Il valore creato riducendo il costo del finanziamento dei beni lungo la catena di approvvigionamento è considerato più rappresentativo di qualsiasi riduzione dei costi legati al trasporto o allo stoccaggio. Nel senso di Lugli (2006), attraverso SCF le aziende hanno potuto, in modo intelligente, ottenere questo vantaggio strategico con la gestione dei propri flussi di cassa a vantaggio dei propri fornitori, e non a loro svantaggio. (RIBEIRO; COSCARELLI; LADEIRA, 2008, p. 5)

Per il controllo e il movimento, è necessario un buon sistema informativo logistico, che è il modo in cui funziona come “collegamenti che collegano le attività logistiche in un processo integrato, combinando hardware e software per misurare, controllare e gestire le operazioni logistiche”, poiché le operazioni si svolgono all’interno e lungo la catena di approvvigionamento e l’uso dell’hardware include computer , dispositivi di archiviazione dati, strumenti di input e output, stampanti di codici a barre, lettori ottici, GPS e altri, aggiunti a software che include sistemi e applicazioni o programmi utilizzati nella logistica. (NAZÁRIO, 2008, p. 2)

I sistemi informativi logistici hanno quattro diversi livelli funzionali: sistema transazionale, controllo di gestione, supporto decisionale e pianificazione strategica. Il formato piramidale presentato nella figura 1 suggerisce che l’attuazione di un solido sistema transazionale è la base che sostiene il miglioramento degli altri tre livelli. (NAZÁRIO, 2008, p. 2)

Il sistema informativo è la base per le attività di pianificazione e coordinamento logistico, chiamato sistema transazionale, le informazioni di sistema sono rese disponibili ad altre aree come marketing, finanza, ecc. “Un sistema transazionale è caratterizzato da regole formalizzate, comunicazioni interfunzionali, grande volume di transazioni e un focus operativo sulle attività quotidiane”. (NAZÁRIO, 2008, p. 3)

L’accento posto sull’efficienza dei sistemi informativi è legato alla combinazione di processi strutturati e di un grande volume di transazioni. In questo modo si verifica il processo transazionale che è il cuore della logistica: il ciclo degli ordini. Tutte le attività e gli eventi relativi al ciclo devono essere elaborati: “inserimento ordini, controllo del credito, allocazione dell’inventario, emissione di banconote, spedizione, spedizione e arrivo del prodotto al cliente”. (NAZÁRIO, 2008, p. 3)

Le informazioni riguardanti tutti gli eventi del ciclo devono essere prontamente disponibili, considerato che lo stato dell'ordine è un punto fondamentale per la qualità del servizio al cliente. Se c'è una mancanza di integrazione tra le operazioni logistiche, si concentrerà su un problema "che si riscontra comunemente nei sistemi transazionali che non sono sotto un sistema di gestione integrato" [...] e può verificarsi in tre modi: "Tra le attività logistiche svolte all'interno del azienda; Tra le strutture aziendali; Tra l'azienda e altri appartenenti alla catena di fornitura o fornitori di servizi logistici ". Per misurare gli indicatori, vengono utilizzati dati finanziari, di produttività, qualità e servizi (NAZÁRIO, 2008, p. 3)

I sistemi sono alla base del successo delle operazioni logistiche, secondo Nazário (2008):

È la base per le operazioni logistiche e la fonte per le attività di pianificazione e coordinamento. Attraverso un sistema transazionale, le informazioni logistiche vengono condivise con altre aree dell'azienda, come: marketing, finanza, tra gli altri. Un sistema transazionale è caratterizzato da regole formalizzate, comunicazioni interfunzionali, grande volume di transazioni e un focus operativo sulle attività quotidiane. La combinazione di processi strutturati e un grande volume di transazioni aumenta l'enfasi sull'efficienza del sistema informativo. Da esso, si verifica il principale processo transazionale logistico: il ciclo degli ordini. Con questo, tutte le attività e gli eventi appartenenti a questo ciclo devono essere elaborati: inserimento dell'ordine, controllo del credito, allocazione dell'inventario, emissione di note, spedizione, spedizione e arrivo del prodotto al cliente. Le informazioni su tali attività/eventi dovrebbero essere prontamente disponibili, poiché lo stato dell'ordine è un problema sempre più necessario per un buon servizio clienti. (NAZÁRIO, 2008, p. 4)

L'integrazione tra le operazioni logistiche è necessaria e la sua mancanza si traduce in un problema comunemente riscontrato nei sistemi transazionali e che può verificarsi in tre casi: "Tra le attività logistiche svolte all'interno dell'azienda; Tra strutture aziendali; Tra l'azienda e altri appartenenti alla catena di approvvigionamento o ai fornitori di servizi logistici. Questo livello consente di utilizzare le informazioni disponibili nel sistema transazionale per la gestione delle attività logistiche. La misurazione delle prestazioni include indicatori: finanziario, produttività, qualità e servizio clienti. (NAZÁRIO, 2008, p. 4)

Nella pianificazione strategica, l'informazione è, secondo Nazário

supporto allo sviluppo e al miglioramento della strategia logistica. Le decisioni spesso prese sono estensioni del livello di sostegno decisionale, sebbene siano più astratte, meno strutturate e incentrate sul lungo termine. Ad esempio, possiamo citare decisioni basate sui risultati dei modelli di localizzazione delle strutture e sull'analisi della reattività dei clienti al miglioramento di un servizio. (NAZÁRIO, 2008, p. 5)

Le aziende operate con una serie di programmi e sistemi, il sistema finalizzato all'integrazione di altri sistemi arriva a risolvere vecchi problemi di integrazione dell'informazione nelle aziende: "Inoltre, l'implementazione di un sistema ERP consente alle aziende di fare una revisione nei loro processi, eliminando attività che non aggiungono valore". (NAZÁRIO, 2008, p. 4)

Per avere una base dei costi di implementazione di un sistema ERP, che riassume importi giganteschi, si noti quanto segue:

I costi per l'acquisizione e l'implementazione di questi pacchetti variano generalmente da R\$ 400,000 a R\$ 20 milioni. Questi valori dipendono principalmente dalle dimensioni dell'azienda (numero di utenti e impianti) e dal suo funzionamento (moduli scelti del sistema). In generale, si stima che per ogni R\$ 1 speso per l'acquisizione della licenza, R\$ 2 viene speso per la consulenza e tra R\$ 0,5 e R\$ 1,5 per le attrezzature. Alcune delle principali aziende che forniscono questo tipo di software nel mondo sono già in Brasile. SAP, oltre ad occupare la leadership mondiale in questo mercato, come mostrato nella Figura 2, occupa anche questa posizione in Brasile con il 38% delle vendite di licenze software, d'altra parte Datasul ha il maggior numero di clienti con il 23% del mercato. (NAZÁRIO, 2008, p. 5)

In termini di valori, l'ingresso di sistemi ERP alle aziende porta guadagni e questo si è verificato stimolando il millennium *bug*. In un sondaggio di AMR1 (una società americana di ricerca sulle applicazioni di gestione aziendale) è stato stimato che "questo mercato andrà da un fatturato globale di \$ 14,8 miliardi nel 1998 a \$ 42 miliardi nel 2002". (NAZÁRIO, 2008, p.

7)

CAPITOLO IV – RICERCA

United Parcel Service[3] (UPS) iniziò le operazioni nel 1907 negli Stati Uniti con l'obiettivo di essere una compagnia di messaggistica. UPS oggi è una società da 49,7 miliardi di dollari con particolare attenzione al commercio mondiale. Considerata la più grande società di consegna pacchi e un fornitore leader a livello globale di servizi specializzati di trasporto e logistica. Le sue attività includono il controllo del flusso di merci, fondi e informazioni in oltre 200 paesi e territori in tutto il mondo. UPS gestisce la circolazione delle merci e tutte le informazioni e i valori che seguono in queste merci.

Secondo Rondado “l'operazione pacchetto è la principale fonte di ricavi dell'azienda” che ha generato nel 2006 circa l'80% dei ricavi di UPS, raggiungendo i 47,5 miliardi. Ci sono più di 60.000 stazioni autorizzate, centinaia di veicoli e aerei fanno parte della flotta UPS. UPS *supply chain solutions* (UPS-SCS) dispone di magazzini in 120 paesi. (RONDADO, 2007, p. 124).

UPS-SCS ha “consulenza internazionale per il trasporto merci, la logistica e la distribuzione, i servizi doganali, la progettazione e la pianificazione della catena di approvvigionamento, la spedizione urgente di merci e la riparazione tecnica di attrezzature e parti” (RONDADO, 2007, p. 124)

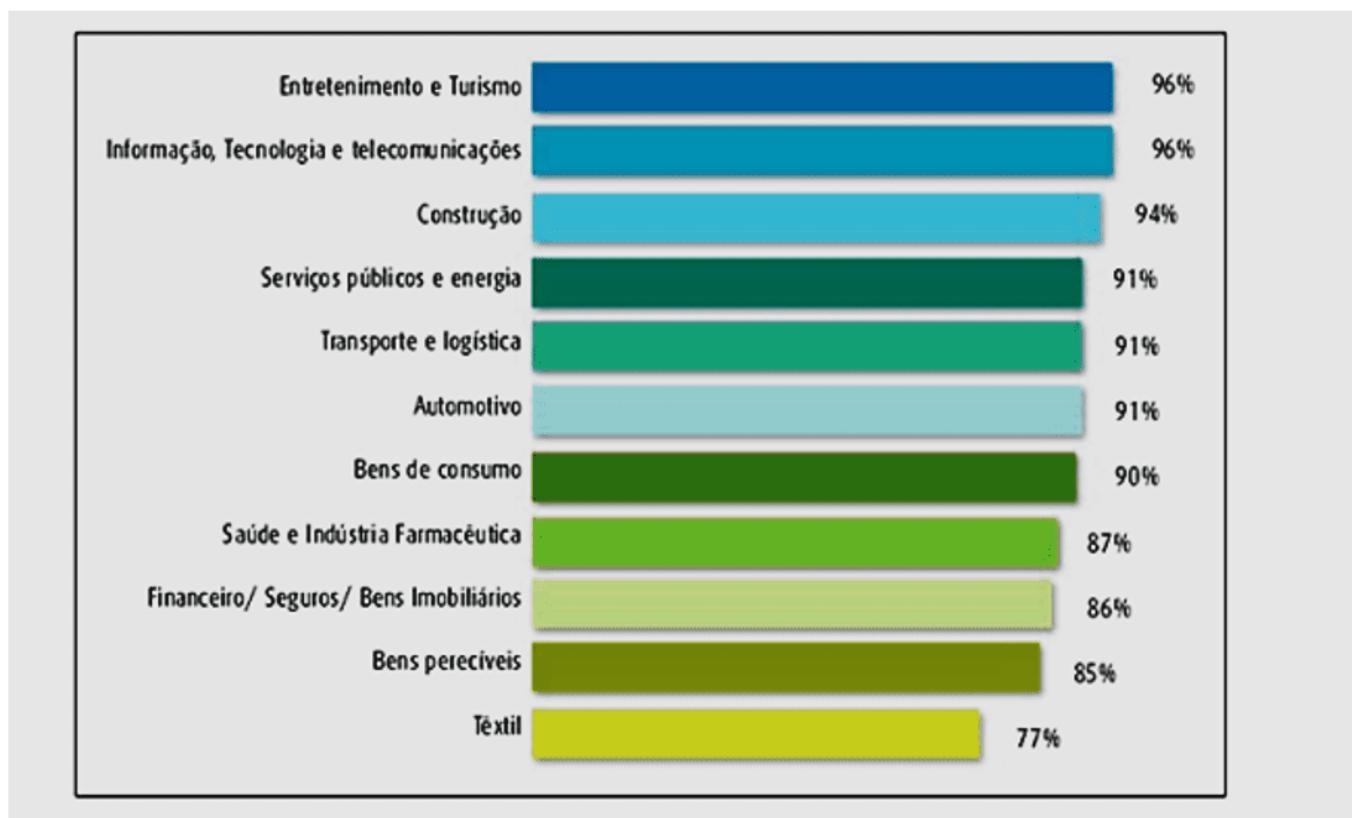
UPS, dal 2002, ha acquisito società in America Latina, come la società Fritz che garantiva la presenza di UPS in Sud America. Con “la gamma di servizi offerti da Fritz e incorporati in UPS [che] vanno in trasporto sotto tutti i tipi delle modalità di stoccaggio, gestione dei materiali e distribuzione”. (RONDADO, 2007, p. 127)

In questa incorporazione, evidenziamo la raccolta, lo stoccaggio e la gestione dei prodotti, le autorizzazioni e il trasporto merci, UPS ha notevolmente aumentato le sue prestazioni, c'è stata una spettacolare espansione di UPS. (RONDADO, 2007, p. 127)

Con ottime prospettive di crescita valutate nel 2006, oltre a crescere verticalmente in termini di operazioni, UPS cresce in termini di segmenti coperti. UPS proietta la sua espansione nei

settori dell'economia "il dettaglio è che i trasporti e la logistica appaiono al quinto posto" (RONDADO, 2007, p. 129):

Figura 5 – Proiezione di crescita dell'UPS



Fonte: UPS apud Rondado (2007, p. 30)

Va notato che nel 2004, attraverso il suo presidente, UPS ha parlato in questo modo:

[...] Al Third Part Logistics-3PL Summit-3PL del 2004 a Chicago, il presidente di United Parcel Service of America (UPS) Mike Eskew ha dichiarato che il mondo del commercio era a un punto di svolta, in cui diverse regole e concetti sarebbero diventati obsoleti. Nel senso di Eskew, l'emergere di clienti globali caratterizzerebbe un nuovo scenario, in cui le aziende dovrebbero escogitare modalità innovative per ottenere vantaggi strategici (SHISTER, 2004), e parte di tale sforzo dipenderebbe da un maggiore allineamento delle decisioni in materia di fisica e integrazione sociale impatto finanziario dei flussi logistici, sia nel

conto della logistica integrata che nel contesto della SCM. (RIBEIRO; COSCARELLI; LADEIRA, 2008, p. 4)

CASO UPS

UPS ha una storia di collaborazione con grandi aziende. Bowersox; Closs e Cooper (2002, p. 29) esemplificano il lavoro di UPS, che immagazzina scarpe e accessori Nike nel suo magazzino, elaborando gli ordini di quell'azienda, ogni ora.

Nel 1990, secondo Bowersox, l'azienda Cisco è riuscita a crescere al 100% grazie alla partnership con UPS; secondo Bowersox; Closs e Cooper (2002):

Lavorando con UPS, Cisco ha acquisito il controllo della distribuzione della sua catena di approvvigionamento, consentendo consegne a tempo in tutta Europa da cinque a otto giorni tramite un unico punto di contatto. Con il sistema di controllo dell'inventario Oracle collegato direttamente al sistema di gestione della logistica UPS, Cisco ora tiene traccia del percorso da prodotto a destinazione in tempo reale. La misura di controllo aggiuntiva consente di intercettare, reindirizzare o riconfigurare le richieste in tempo utile. (BOWERSOX; CLOSS e COOPER, 2002, P. 49)

United Parcel Service, Inc. è una società di consegna che opera in tutto il mondo. Con sede ad Atlanta, in Georgia, fornisce 1,8 6,1 milioni di clienti e destinatari ogni giorno lavorativo. United Parcel Service si impegna a integrare processi di trasporto e informazioni efficienti per soddisfare meglio i propri clienti e rimanere la più grande industria di imballaggio e consegna. L'azienda opera in tre segmenti: operazioni di Pacchetti nazionali (Stati Uniti), operazioni di pacchi internazionali e operazioni di Fornitura a catena & operazioni di carico. (BATSON et al, 2009, p. 1)

Nel 2000, UPS è stata nominata dalla rivista Fortune come la più ammirata al mondo, che si occupa di posta, imballaggio e consegna di merci company. L'unità informatica di UPS, che aveva ricevuto il premio Smithsonian Computerworld nel 1991 e nel 1997, ha vinto un posto tra le 100 aziende più importanti nel 2000. (ROSS, 2001, p. 5)

A quel tempo era già riconosciuta come l'azienda più avanzata nell'integrazione fisica e nelle pratiche commerciali online, e i senior manager hanno descritto come UPS "offra soluzioni totali alle esigenze dei clienti del commercio globale". Molti dei premi ricevuti in UPS 1999-2000 sono dovuti al riconoscimento della capacità di UPS in termini di tecnologia dell'informazione. (ROSS, 2001, p. 5)

UPS ha avuto la capacità di identificare nuove opportunità di business, oltre a migliorare la sua attività principale, UPS ritiene che Internet offre nuove opportunità per fornire soluzioni di trading globali ai propri clienti. UPS ha creato *e-Ventures*, una filiale di UPS. *E-Ventures* era un incubatore in cui le idee esploravano generati internamente o da potenziali partner dell'alleanza. Il gruppo aveva valutato più di trenta idee nei suoi primi anni e il senior management ha finanziato quattro di questi concetti come nuove iniziative imprenditoriali. Ci si aspettava che ognuna delle quattro società realizzasse rapidamente profitti. (ROSS, 2001, p. 5)

Nel 2000 l'azienda ha riconosciuto che le organizzazioni si concentravano quasi interamente sul *front-end* delle loro aziende e non erano in grado di realizzare. *E-UPS Logistics* completa il menu "dietro le quinte" ai servizi che volevano essere gestiti dalla logistica come un ottimo processo. In questo senso, un ordine dato presso la sede di un client *web* per quando l'ordine è stato consegnato. I servizi includevano lo stoccaggio, la gestione dell'inventario, il trasporto e la consegna, i rapporti di gestione, la gestione dei resi, il servizio clienti e l'assistenza telefonica. (ROSS, 2001, p. 5)

Il successo dell'*e-Logistics*, la direzione di *no-break* decide se raddoppiarlo in un record di unità aziendale, come *Worldwide Logistics*, o continuare a operare come una sussidiaria separata. (ROSS, 2001, p. 5)

La gestione IT per l'e-commerce di UPS ha significato un'iniziativa in cui sono stati costruiti su un'infrastruttura IT altamente centralizzata e standardizzata. Data center replicato ad Atlanta, con operazioni dal data center principale di Mahwah. Sentendo che UPS non poteva permettersi tempi di insospettenza, Ken Lacy, il CIO, decise di cambiare le operazioni su base giornaliera tra i due data center per assicurarsi che potessero fornire operazioni senza interruzioni in caso di disastro. (ROSS, 2001, p. 5)

La centralizzazione e la standardizzazione hanno portato a un'elevata redditività e a operazioni IT efficaci, che erano state a lungo una priorità in UPS. A metà degli anni '90, tuttavia, la direzione voleva sfruttare la propria infrastruttura per renderla più flessibile e reattiva al cliente. UPS ha identificato una varietà di modi in cui potrebbe sfruttare la sua infrastruttura per generare valore per i suoi clienti. Ad esempio, informazioni sui clienti, informazioni sulla manutenzione del database su ogni cliente, abitudini di navigazione. (ROSS, 2001, p. 5)

Il cliente ci fornisce informazioni in modo da poter fornire loro la gestione delle fonti e delle destinazioni. Se eseguono prodotti di spedizione diversi, questo è buono, ma se stanno spedendo prodotti simili. (ROSS, 2001, p. 5)

Con questo volevo davvero ridurre al minimo i magazzini, ridurre al minimo il personale nei magazzini, ridurre le scorte, in modo da poter farlo da uno o due magazzini. Inoltre, l'unità IT ha iniziato a creare applicazioni più modulari che possono essere riutilizzate. Questo tempo di sviluppo si è ridotto, in modo che le applicazioni potessero essere consegnate più velocemente. (ROSS, 2001, p. 5)

Con Internet, il monitoraggio è stata la prima applicazione e stava solo riutilizzando la tecnologia basata su *mainframe*. È stato scritto un modulo di interfaccia originariamente utilizzato per il servizio clienti con un'interfaccia di monitoraggio dell'ambiente. (ROSS, 2001, p. 5)

Quando l'azienda ha imparato a sfruttare la propria infrastruttura, l'unità IT ha trovato nuove idee per risolvere l'agilità della consegna degli ordini utilizzando nuovi sistemi che si sono rapidamente moltiplicati. Tuttavia, l'emergere di esacerbato la domanda di risorse IT. (ROSS, 2001, p. 6)

Nonostante un investimento IT annuale di quasi 1 miliardo di dollari, UPS non è stato in grado di rispondere a tutte le richieste di sviluppo del sistema che potrebbero mostrare un ROI positivo. UPS Management ha rilevato la necessità di una governance delle strutture che assegnerebbero risorse IT per preservare le opportunità e gli standard infrastrutturali più strategici. (ROSS, 2001, p. 6)

Nel 1985, quando UPS offrì un singolo servizio di consegna pacchi ad un unico prezzo e stava generando entrate per circa \$ 8 miliardi, l'unità IT della società aveva un budget di circa \$ 50 milioni. Alcune delle unità operative dell'azienda hanno basato i propri team IT per supportare le esigenze locali, quindi la spesa IT totale è stata di circa \$ 75 milioni. A quel tempo, il concorso stava introducendo servizi di tracciamento dei pacchetti più annuali, che dipendevano fortemente dall'elaborazione delle informazioni. Tuttavia, UPS Management non era convinto che i clienti si prendevano davvero cura del follow-up ed erano inizialmente riluttanti a investire in una capacità di monitoraggio. Secondo Barron (Forbes), "UPS era una società di camion con tecnologia. Ora è un'azienda tecnologica con camion." (ROSS, 2001, p. 5)

Tuttavia, quando Nelson Oz divenne CEO nel 1986, costrinse l'azienda a investire molto nella tecnologia dell'informazione e a sviluppare la capacità non solo di controllare, ma anche di offrire una gamma più ampia di servizi. (ROSS, 2001, p. 5)

Il segmento International Package offre in 200 paesi e territori imprese di tutto il mondo, anche tra Gli Stati membri. La catena di approvvigionamento e le operazioni di trasporto merci sono specializzate nella spedizione di merci, nella logistica e nella soluzione aziendale e di assistenza a livello internazionale. Operando come la nona compagnia aerea più grande del mondo e con una flotta di terra circa 107.000 veicoli che coprono tutti i CEPs residenziali negli Stati Uniti. (BATSON et al, 2009, p. 1)

Nel suo studio su "L'importanza dei sistemi informativi per la competitività logistica", NAZÁRIO informa che con ERP (Enterprise Resource Planning) le aziende hanno l'opportunità di sviluppare il proprio business. "Gli ordini dei clienti e di rifornimento, i requisiti di magazzino, i movimenti del magazzino, la documentazione di trasporto e le fatture sono [...] informazioni e logistica più comuni." (NAZÁRIO, 2008, p. 1)

Non molto tempo fa tutte le informazioni si basavano principalmente sulla carta, che era inaffidabile e soggetta a errori. "La riduzione dei costi della tecnologia, unita alla sua facilità d'uso, consente ai dirigenti di poter contare sui mezzi per raccogliere, archiviare, trasferire ed elaborare i dati in modo più efficiente, efficace e rapido." (NAZÁRIO, 2008, p. 1) Esemplifica il detto

Un esempio di posizionamento strategico basato sulla tecnologia dell'informazione è il caso delle società di corriere espresso. Fedex è stata la prima a offrire un servizio di consegna il giorno successivo negli Stati Uniti. Alla fine degli anni '80, con alti investimenti in IT, ha avuto il controllo dell'intero ciclo di ordini dei clienti. Con questo potrebbe mantenere la piena tracciabilità della richiesta. Attualmente il tuo sistema elabora 63 milioni di transazioni al giorno, il che equivale a 3 milioni di pacchi consegnati. UPS, la più grande società statunitense in questo segmento, ha investito 1,5 miliardi di dollari tra il 1986 e il 1991 per raggiungere lo stesso livello del suo concorrente in termini di servizi forniti. (NAZÁRIO, 2008, p. 1)

Nella presentazione istituzionale è possibile percepire la diversità dei prodotti offerti da UPS:

Figura 6 – Servizi tecnologici UPS

Serviços de Tecnologia

- **O UPS WorldShip®**, um software grátis baseado no Microsoft® Window, usa os dados de clientes existentes em sua empresa para gerar etiquetas de remessa e outros formulários. Ele captura as informações de faturamento de seus clientes, tornando a contabilidade mais eficiente
- **O UPS Internet Shipping®**, Prepare, envie, rastreie e pague remessas on-line. Você pode não apenas enviar pacotes individuais, pode também criar um conhecimento de embarque para remessas de frete aéreo e LTL usando endereços e informações de mercadorias armazenados.
- **UPS CampusShip®** é um sistema de remessa seguro, baseado na Web, que permite que vários funcionários espalhados por ambientes do tipo campus, grandes edifícios de escritórios ou em locais dispersos em todo o mundo enviem documentos e pacotes a partir de qualquer computador com acesso à Internet. Integre os dados de remessa em seus processos da sala de correio de retaguarda, de rastreamento, faturamento e pagamento para aumentar ainda mais a sua eficiência.



Descubra o encaixe perfeito

Não importa se você faz uma remessa por dia ou mil

Fonte: Slide istituzionale UPS

Sebbene UPS ha guadagnato quote di mercato negli Stati Uniti a causa della partenza di DHL,

le condizioni di instabilità economica compensano ancora qualsiasi aumento dei margini e dei profitti. Operazioni negli U. S. Domestic ha recentemente sofferto di una diminuzione del 4,3% dei volumi totali dovuta ai tassi più bassi derivanti dall'attuale situazione economica. Le operazioni internazionali non hanno subito lo stesso tipo di calo del margine operativo, ma hanno comunque subito cali. Ciò è dovuto alla diminuzione del volume totale di solo l'1% a/a e a un guadagno dell'1,6% nel 4trim08. Supply Chain & Cargo Operations è diminuito di 291 pb a/a. UPS ha fatto un buon lavoro nel mantenere i suoi margini di Q / Q anche se la logistica ha registrato un aumento dei ricavi. (BATSON et al, 2009, p. 1-2)

UPS ha continuato a crescere nelle sue operazioni a lungo termine negli ultimi due anni in relazione ai servizi di consegna dei trasporti / industria *Delivery Services*. All'interno Stati Uniti, UPS ha migliorato la propria posizione con l'assenza di DHL, uno dei suoi principali concorrenti sul mercato dei pacchetti nazionali. Tuttavia, i guadagni nella vostra posizione non sono sufficienti a coprire le perdite di volume che si sono verificate a causa dell'attuale crisi economica. La proiezione di UPS prevede un anno di sfide per tutto il 2009 a causa del basso impatto economico e del cambiamento nel *mix* di imballaggi iniziato nel 2008. (BATSON et al, 2009, p. 2)

Crescita economica globale, alla fine UPS avrà l'opportunità di beneficiare del futuro. UPS continuerà a crescere con la riforma delle barriere commerciali e, quando la crescita dei mercati dei consumatori sarà evidente. Attualmente, UPS dà la priorità alla gestione dell'inventario *just-in-time*, che consente loro di ridurre i costi operativi e potenzialmente migliorare il loro servizio. (BATSON et al, 2009, p. 1-2)

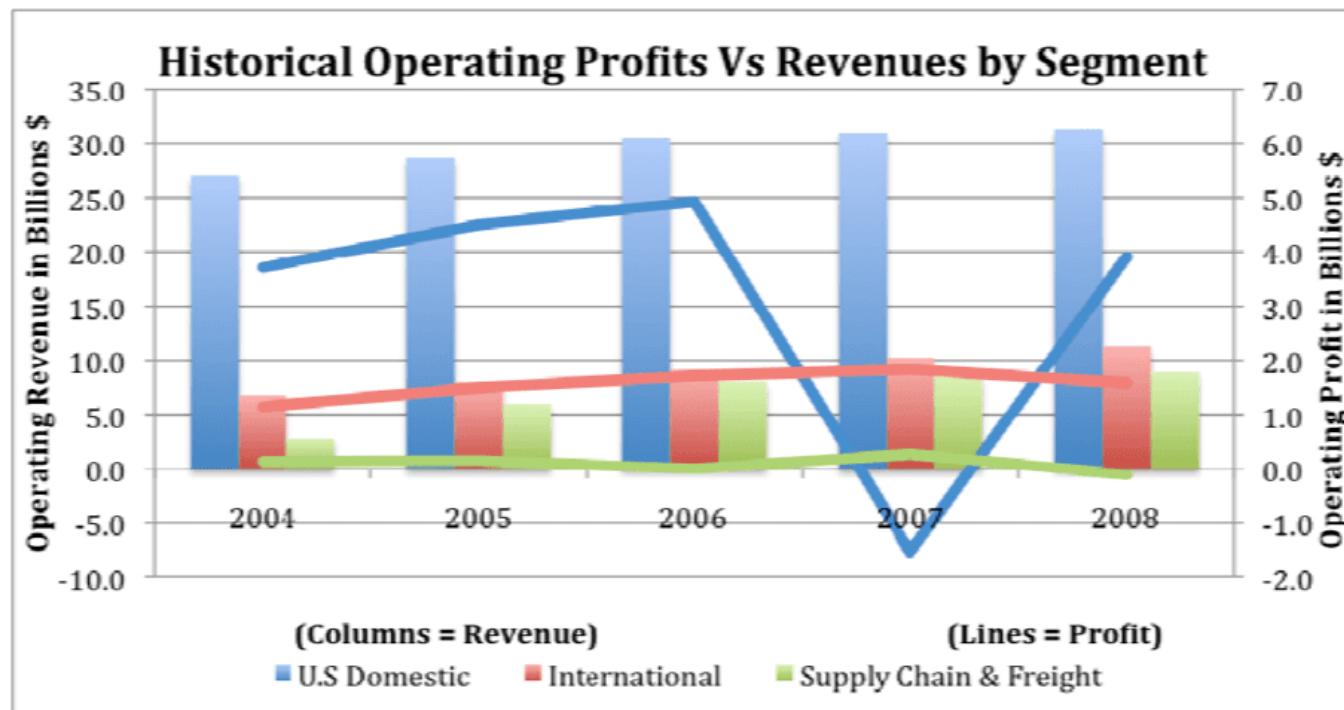
Il maggiore utilizzo di Internet per ordinare merci ha offerto a UPS una straordinaria opportunità di presentare i suoi servizi di trasporto efficienti. La copertura del rischio di mercato UPS è esposta al rischio di mercato di variazioni di determinati prezzi *commodities*. Tassi di cambio delle valute estere, tassi di interesse e prezzi delle azioni, con UPS che mitiga la sua esposizione di copertura attraverso l'uso di contratti, opzioni e swap. (BATSON et al, 2009, p. 1-2)

Commodity Price Risk UPS è esposto alle variazioni dei prezzi dei carburanti raffinati. UPS applica supplementi di carburante e contratti di opzione per i servizi nazionali e internazionali per ridurre la volatilità sfavorevole del carburante e i prezzi dell'energia. I supplementi di

carburante si basano sul Dipartimento dell'Energia degli Stati Uniti. Ad esempio, il prezzo spot di un gallone di cherosene di carburante a reazione ha fatto una media del supplemento di carburante nel 2008. Rispetto alla media del 2007, il prezzo della consegna aerea interna dei prodotti era del 25,17%, ciò è dovuto al sostanziale aumento dei prezzi del carburante nel 2008. (BATSON et al, 2009, p. 1-2)

Figura 7 – Profitto storico dell'UPS

Operating Segment Past Performance



Quando i costi del carburante aumentano a un ritmo significativamente più veloce del tasso di supplemento carburante, l'utile di esercizio ne risente negativamente. Cambiamenti dannosi nei tassi di cambio delle valute estere possono avere effetti disastrosi su UPS. Per mitigare la loro esposizione al rischio di cambio, esercitare opzioni e contratti a termine. Secondo *no-break* "10K, la società gestita è riuscita a coprire una valuta di svolta negativa da 42 milioni di dollari nel 2007 a 241 milioni di dollari alla fine del 2008. Il tasso di interesse per il rischio è altamente correlato con la curva dei tassi di interesse. UPS regola i tassi di

interesse fissi e variabili in risposta ai cambiamenti del mercato. In passato AUPS ha emesso ingenti importi di debito, che matureranno spese associate a tassi di interesse fissi e variabili. UPS utilizza tassi di interesse e swap su tassi di interesse per le transazioni in valuta (BATSON et al, 2009, p. 2)

Lo dice il CEO di *Comment on Recession*

Possiamo guardare indietro al 2008 e al 2009 come a un vero test di resistenza e capacità gestionale che è stato il nostro marchio per oltre 100 anni. A un certo punto, la recessione finirà e l'economia migliorerà. Molte aziende non ci saranno. Ne emergeranno altri e in una posizione più competitiva. Ma una squadra verrà fuori più snella, più concentrata e in una posizione migliore per competere e crescere... e sono fiducioso che UPS sarà una di quelle aziende. (DAVIS CHEFE EXECUTIVE OFFICER apud BATSON et al, 2009, p. 1-3)

RISULTATI

I servizi per la casa UPS rappresentano il 62% dei ricavi operativi e sono diminuiti solo dell'1% dal 2007, mentre il suo servizio internazionale è cresciuto più velocemente 22% nel 2008. Uno dei suoi maggiori concorrenti, DHL, ha recentemente ritirato le sue operazioni negli Stati Uniti, lasciando un vuoto nella quota di mercato per UPS per trarne vantaggio. United Parcel Service ha una lunga storia di avere un ROE forte di circa il 25%, nonostante abbia un risultato di circa il 4% per gli azionisti. (BATSON et al, 2009, p. 1)

UPS Global ha i numeri e i risultati:

Figura 8 – Panoramica UPS

UPS Global

Panorama Geral

- A UPS é a maior empresa do mundo em entregas expressas e líder global em serviços da Cadeia de Suprimentos.
- Entrega 15,5 milhões de pacotes e documentos diariamente
- Transporta no marítimo mais de 700.000 TEUs (unidades equivalentes a vinte pés)
- Áreas de atendimento: Mais de 200 países e territórios. Todos os endereços nos Estados Unidos e Europa
- A receita em 2008 excedeu U\$ 51 bilhões, total equivalente a aproximadamente 3,9 bilhões de pacotes e documentos
- 415.000 funcionários no mundo



2

Fonte:Slide istituzionale UPS

La strategia di UPS è aumentare i ricavi interni dei servizi alla propria base di clienti fornendo una gamma ampia e diversificata di prodotti. UPS può anche controllare i costi attraverso un effettivo cambiamento della rete e una crescita limitata delle spese. (BATSON et al, 2009, p. 3)

Per quanto riguarda la volatilità del profitto operativo, lo stesso ha mostrato aumenti fino al 2007, quando UPS ha registrato un drastico calo, con una perdita operativa di \$ 1,531 miliardi. Ciò è dovuto in gran parte al ritiro dell'addebito di 6,1 miliardi di dollari del Pesonfund. (BATSON et al, 2009, p. 3)

Il pacchetto UPS internazionale attribuisce il suo successo globale alle sue elevate attività

domestiche negli Stati Uniti. Espandendosi in territori internazionali, UPS è stata in grado di sfruttare le opportunità di crescita. La crescita in Asia è stata trainata principalmente dalla domanda globale che ha aumentato i servizi aerei tra Asia e America negli ultimi anni. (BATSON et al, 2009, p. 3)

L'Europa è il più grande cliente di UPS al di fuori del Brasile, contribuendo per il 50% ai suoi ricavi internazionali. Il segmento *Supply Chain* offre un design della catena di approvvigionamento, distribuzione del carico, dogane, e-mail e servizi di consulenza. La sua strategia di crescita è aumentare il numero di clienti che beneficiano della catena di approvvigionamento ripetibile. Nel 2008, i ricavi sono cresciuti del 5,8% a causa dell'aumento del trasporto aereo internazionale e nazionale. Ricavi in costante aumento, ma un tasso di crescita in calo. I profitti operativi sono stati molto volatili, con una diminuzione. (BATSON et al, 2009, p. 3)

La riduzione delle spese in conto capitale nel 2008 è stata principalmente il risultato della tempistica delle consegne degli aeromobili. Questo è stato il risultato del suo *hub* globale di espansione, così come nuove costruzioni in Europa, Canada e Cina. UPS ha anche recentemente aperto un *hub* aereo internazionale a Shanghai, in Cina. Hanno anche iniziato a costruire il loro nuovo hub aereo intra-asiatico a Shenzhen, in Cina. Nel 2009, UPS prevede una riduzione della spesa in conto capitale di altri \$ 200 milioni, continua ad espandersi come azienda, ma fino a quando l'economia non si stabilizza, ci si può aspettare di continuare la sua crescita in una categoria in diminuzione. (BATSON et al, 2009, p. 3)

Gli importi dei dividendi UPS mostrano la soddisfazione dei suoi azionisti. La società crede fermamente nel riacquisto di azioni e nel pagamento di dividendi in contanti per aumentare il valore degli azionisti. Il grafico sottostante rappresenta l'impegno di UPS a distribuire dividendi a un tasso crescente. (BATSON et al, 2009, p. 3)

Figura 9 – UPS Profitto storico

Increasing Shareholder Value



Dividends

Fonte: Batson et al (2009, p. 4)

Nel 2008, UPS ha aumentato il dividendo del 35,4%, con un pagamento di 2,219 miliardi di dollari, rispetto ai 1,703 miliardi di dollari pagati nel 2007. L'11 febbraio 2009, UPS ha dichiarato il suo primo dividendo del 2009, che era di \$ 45 per azione. (BATSON et al, 2009, p. 3)

È stata adottata la pratica del pagamento regolare dei dividendi in contanti e il riacquisto di azioni UPS negli ultimi anni a un tasso crescente. Con un enorme aumento del 36 per cento rispetto al 2007. Nel primo trimestre del 2008, il Consiglio di Amministrazione ha autorizzato un aumento della quota di riacquisto fino a 10 miliardi di dollari. Le parti saranno riscattate sotto forma di riacquisto, acquisti sul mercato aperto o qualsiasi metodo UPS che ritengano necessario. Il programma termina quando tutte le parti autorizzate sono state salvate. (BATSON et al, 2009, p. 3)

Figura 10 - Servizi a valore aggiunto UPS

Serviços de Valor Agregado

UPS World Ease SM	UPS Returns	Despacho Aduaneiro
<ul style="list-style-type: none"> Este serviço permite que sua empresa consolide vários embarques destinados a um único país em um único embarque. Disponível para a área de exportação para mais de 70 países na América do Norte, Europa, América Latina, Ásia, África e Oriente Médio. 	<ul style="list-style-type: none"> Mercadorias ou documentos que precisam ser devolvidas de outros países. O processo de devolução é automatizado através do sistema de remessas UPS. 	<ul style="list-style-type: none"> Minimiza a quantidade de despachantes necessários e simplifica seus desembaraços alfandegários. 80 anos de experiência nesta área. Escritórios em mais de 80 países no mundo todo.



Fonte: Batson et al (2009, p. 4)

Nella figura 11 abbiamo la diversificazione dei prodotti, che aggiungono input di reddito nell'azienda. Gli investitori possono quindi aspettarsi un futuro riacquisto nei prossimi anni, il che rafforza che continuano ad aumentare il capitale proprio. Nel primo trimestre del 2009, il volume medio giornaliero è diminuito del 3,9% a/a, poiché i ricavi totali sono diminuiti del 14,2% a/a. Non è stata una sorpresa, poiché molti analisti si aspettavano che i ricavi della società diminuissero in questo primo trimestre a causa della downattività economica globale. Anche l'EPS diluito è sceso drasticamente al 54%. Una nota più positiva è che UPS ha mantenuto il suo settore leader con piccoli margini di pacchetto e ha ampliato la sua quota sui mercati nazionali e internazionali. (BATSON et al, 2009, p. 3)

UPS mantiene un bilancio forte fino al 2009 con 4,3 miliardi di cassa e altri titoli negoziabili. UPS ha anche creato 1,9 miliardi di dollari in free cash flow, dividendi pagati per un importo di \$ 449 milioni e \$ 113 milioni acquistati dalle azioni comuni. Valuation Per la nostra analisi di valutazione abbiamo raggiunto un prezzo intrinseco di \$ 3.48. (BATSON et al, 2009, p. 3)

Il segmento UPS internazionale è stato penalizzato dal deprezzamento del dollaro e dalla crisi economica dell'ambiente europeo. Le tendenze macroeconomiche continuano a danneggiare UPS nel suo *bottom line* per tutto il secondo trimestre del 2009, causando pressioni sui margini. Nel 2010, UPS è in grado di recuperare i margini e aumentare la sua linea superiore. (BATSON et al, 2009, p. 3)

UPS ha anche i vantaggi della partenza di DHL e la qualità dei servizi logistici e di distribuzione: (BATSON et al, 2009, p. 3)

Figura 11 – Servizi UPSb CS

Serviços de Logística e Distribuição

Gerenciamento de Fornecedor	Gerenciamento de Logística	Serviços de Distribuição	Serviços de Pós-venda
<ul style="list-style-type: none"> Conformidade de Fornecedor e Controle de Pedidos Gerenciamento Mundial de Informações Gerenciamento Mundial de Distribuição Gerenciamento de Conformidade Regulatória Gerenciamento de Transporte 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de <i>supply chain</i> e otimização de rede Planejamento de partes e peças Agilização de produtos para o mercado Aperfeiçoamento de Atendimento ao Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Recebimento Interno Serviços de Armazenamento Reabastecimento Operações "Pick-and-Pack" Sistemas de Embarques Integrados Devoluçãoes Básicas Controle de Estoque Relatórios Padronizados de Gerenciamento 	<ul style="list-style-type: none"> Gerenciamento de Recuperação e Reciclagem de Ativos Supor Técnico em Campo Planejamento de Partes e Peças Gerenciamento de Devoluções e Consertos Logística de Peças de Serviços



Fonte: Diapositive istituzionali UPS

CONCLUSIONE

Il lavoro ha portato ad un approfondimento della domanda posta “come ottenere la riduzione dei costi attraverso lo Stoccaggio e la Distribuzione, dal punto di vista della Logistica?” dimostrando che molti teorici hanno dimostrato che il percorso più produttivo è anche il più semplice: l’attenzione alla richiesta del cliente.

Le aziende che intendono affermarsi nel complesso campo della logistica devono comprendere tutti gli anelli della filiera, avendo come valore l’impegno per il risultato

qualitativo.

Gli strumenti dell'amministrazione vengono utilizzati per la ricerca del risultato ottimale, la razionalità delle risorse e la redditività, costruendo di fondamentale importanza la conoscenza di questi strumenti. Viene evidenziato il sistema ERP che integra le serie di sistemi e resiste alle esigenze delle aziende con una visione completa del business.

È stato visto che è possibile ottenere una riduzione dei costi attraverso lo stoccaggio e la distribuzione, attraverso il caso di studio UPS che, in collaborazione con la sua controllata *Supply Chain Solutions*, ha raggiunto livelli internazionali di eccellenza nell'area dimostrati in questo lavoro.

La Gestione della catena di approvvigionamento integrata permette di raggiungere i livelli di eccellenza raggiunti da UPS, con risultati superiori al previsto, prestando particolare attenzione a ciascuna delle fasi di gestione: Stoccaggio e Distribuzione dei prodotti.

Nel ridurre i costi nella catena di fornitura, è essenziale un modello di business basato sulla risposta con la sofisticazione finanziaria richiesta dalle best practice e una gestione totale e visione del ciclo della catena di fornitura, raggiungendo una maggiore agilità ed efficacia.

Il successo del case study della società *United Parcel Service of America (UPS)*, ha dimostrato questa possibilità, i risultati in termini di profitti parlano da soli.

L'offerta di una gamma di servizi dal *cuore* del business UPS ai servizi che includono consulenza, sistemi informativi integrati, basati sull'ERP stesso, tra gli altri prodotti delle più diverse filiali, conferiscono la sostenibilità del business, proteggendo anche gli eventi di crisi globali.

Tutte queste alternative di prodotti e servizi hanno reso UPS quello che è oggi, un gigante nell'area logistica, che fa un lavoro di qualità, valorizzando il suo focus, che è il cliente.

UPS presenta notevoli entrate garantendo ai propri azionisti il prodotto che si aspettano indipendentemente dallo scenario mondiale, in quanto è una società consolidata.

Infine, è lasciato alle aziende brasiliane che operano nel settore della logistica cercare una

gestione dello stoccaggio e della distribuzione con l'uso di moderni strumenti di integrazione come i sistemi ERP, mirando al loro reale inserimento nel mercato internazionale che abbia numeri interessanti.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

BATSON *et al.* United Parcel Service, Inc. (UPS). ,School of Business University of Kansas/USA Group 3: Chet Batson – Spenser Samms – Joe Hattam – Scott Miller 2009

BALLOU, Ronald H. The evolution and future of logistics and supply chain management. São Paulo: scielo, 2006. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-5132006000300002&lang=pt Acesso out/2009

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. São Paulo: Artmed, 2004. 610 P.

BOWERSOX, DJ; CLOSS, DJ; COOPER, MB. Gestão logística de cadeias de suprimentos. São Paulo: Artmed, 2002.

COSTA, Reinaldo Pacheco da et al. Análise de rentabilidade de uma rede logística: novo método de cálculo Prod. vol.18 no.3 São Paulo Sept./Dec. 2008

NAZÁRIO, Paulo. A Importância de Sistemas de Informação para a Competitividade Logística. Artigos CEL : 2008 10 p.

RIBEIRO, Maria Celia Vilela; COSCARELLI, Bruno Vidigal; LADEIRA, Marcelo Bronzo. *Supply chain finance: integração financeira em cadeias de suprimento*. Rio de Janeiro: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2008. http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STP_075_534_10904.pdf acesso em out/2009.

ROSS, Jeanne. United Parcel Services: Delivering Packages and E-Commerce Solutions. Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology Cambridge Massachusetts. August 2001. CISR WP No. 318

RONDADO, Maikon R. O. Análise da logística na integração comercial entre o Brasil e os países sul americanos: mapeamento multimodal e rotas de transporte. Estudo de caso: UPS supply chain solutions. São Paulo: Centro Paula Souza, 2007. 149 p. <http://daroncho.com/tcc/tcc71-maikon.pdf> acesso em out/2009

UPS. Site oficial da empresa. <http://www.ups.com/content/corp/about/index.html> acesso em out.2009

VIEIRA, M. M. F. V. Introdução à pesquisa qualitativa em administração: questões teóricas e epistemológicas. In: _____. Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

APPENDICE – RIFERIMENTO ALLA NOTA A PIÈ DI PAGINA

3. Traduzione gratuita della storia di UPS sul sito web dell'azienda:
<http://www.ups.com/content/corp/about/index.html>

^[1] Laurea in Business Administration.

^[2] Consulente di orientamento. Dottorato di ricerca in Educazione.

Inviato: Marzo 2021.

Approvato: Aprile 2021.