

Logistics *forum*

26/27 settembre 2013

Park Hotel ai Cappuccini - Gubbio

Un evento organizzato da:

Richmonditalia

Events for your professional life

Milano Londra Basilea New York

***LA SUPPLY CHAIN: DA COSTO AD ASSET AZIENDALE.
REALE POSSIBILITA' O UTOPIA?***

Guido Nicola, Senior Partner Verto Value Regeneration

Come essere competitivi oggi

Le aziende di successo oggi hanno alcune caratteristiche peculiari e si dimostrano estremamente capaci nel:

Monitorare oltre ai parametri economici anche i parametri operativi di business. Comprendere in anticipo le dinamiche del mercato e della propria supply chain e quindi garantire **la capacità di reazione dell'azienda**

Gestire in forma attiva il Working Capital con una efficace pianificazione e con una misura dell'assorbimento di risorse connesse ai business / canali commerciali, influenzando quindi le decisioni di sviluppo commerciale, operative e imprenditoriali.

Gestire in forma "strategica" la supply chain estesa, dai fornitori ai clienti

Avere **risorse manageriali qualificate** nel processo logistico, capaci di gestire sia gli obiettivi di breve che l'assetto strategico di lungo periodo .

Perché siamo qui

Le decisioni relative alla supply chain per anni sono state relegate al Livello "2" , a fronte di mercati con prospettive di crescita e limitati vincoli finanziari.

La crisi ci porta a confrontarci con una domanda volatile, con fornitori in crisi /instabili, capacità produttiva contratta e poco aggiornata e limitata finanza disponibile



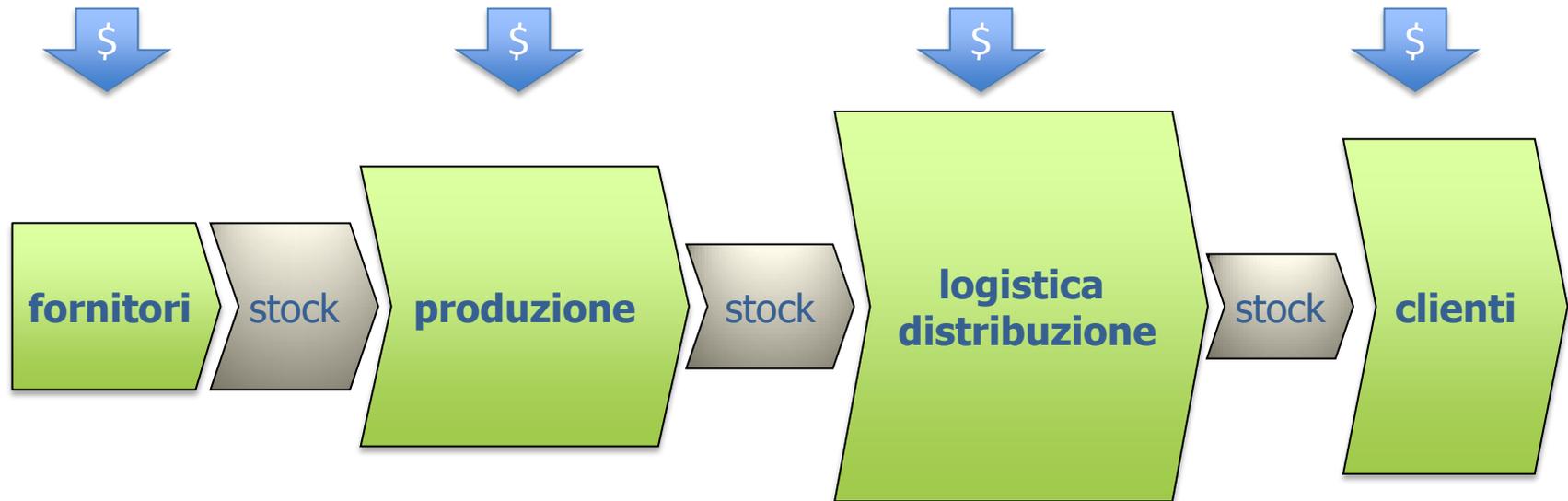
La Supply Chain è oggi un asset strategico "enabler" del business ed è salita al livello di priorità "1" per gli AD.

Agenda

- 1. Diagnosi e punti di attenzione fondamentali nell'attuale contesto di mercato
- 2. I parametri di valutazione
- 3. Modalità di gestione del valore dei paesi low cost e la gestione delle valute
- 4. La gestione dei fornitori in crisi
- 5. Impatto sui processi decisionali e sui sistemi informativi
- 6. La supply chain è un asset valorizzabile sul mercato

La supply chain nel 2007

Come eravamo nel 2007..... con le banche che finanziavano la catena



Una domanda fortemente espansiva mette in «tiro» il sistema di fornitura e riduce fortemente gli stock di prodotto finito e di materie prime. La domanda è in crescita e il sistema distributivo crea un surplus di domanda per «accaparrarsi» le forniture comunque scarse e non perdere opportunità di mercato.

Prospettive nel 2007

Nel 2007 inizio 2008 le previsioni erano ancora fortemente espansive nonostante alcune ombre dovute alla crisi dei mutui subprime.



World economic growth is expected to slow next year, with recent turbulence in financial markets triggered by the fallout from the U.S. subprime mortgage market clouding prospects the IMF said in the October 2007 *World Economic Outlook (WEO)* released on October 17.

World growth is slowing but will remain solid, supported by the strong momentum of major emerging markets such as China and India.
(annual percent change)

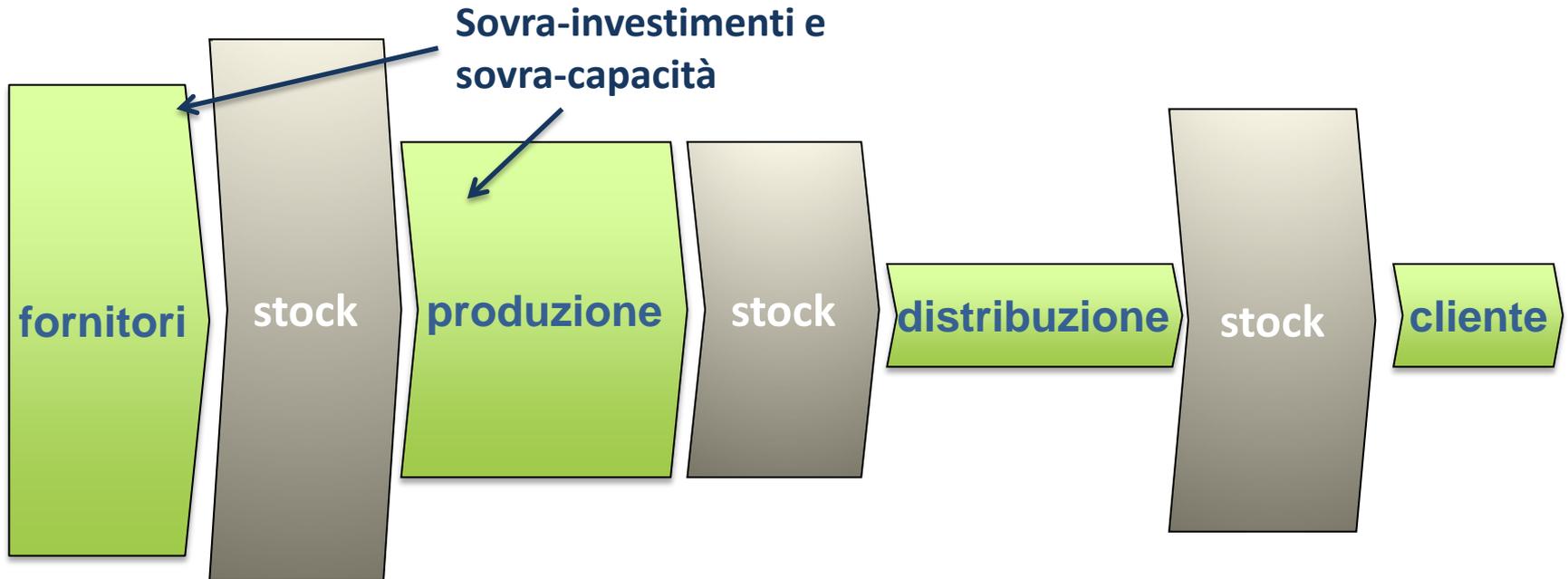
	2005	2006	Projected	
			2007	2008
World output	4.8	5.4	5.2	4.8
United States	3.1	2.9	1.9	1.9
Euro area	1.5	2.8	2.5	2.1
Germany	0.8	2.9	2.4	2.0
Japan	1.9	2.2	2.0	1.7
Africa	5.6	5.6	5.7	6.5
China	10.4	11.1	11.5	10.0
India	9.0	9.7	8.9	8.4

Source: IMF, *World Economic Outlook*, October 2007.

Note: Real effective exchange rates are assumed to remain constant at the levels prevailing during August 22–September 19, 2007.

La supply chain ai tempi della crisi

Quando la crisi si manifesta alla fine del 2008 il sistema di supply chain si presenta così:



La pressione degli ultimi due anni ha ottenuto il risultato di espandere la capacità di output dei fornitori, ma il mercato si è fermato e non assorbe più la capacità produttiva che si è generata. Dove non possono essere revocati in tempo gli ordinativi e i contratti si formano stock enormi.

Cosa sta succedendo nelle varie parti della catena

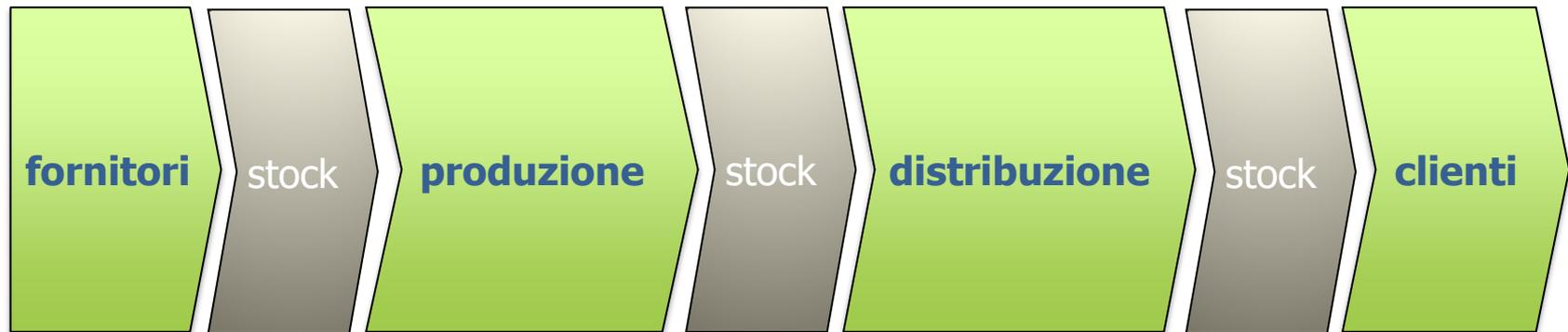
Cosa sta succedendo nelle varie parti della catena

- Difficoltà finanziarie
- Volumi insufficienti
- Perdita di competitività rispetto ai LCC

- Ampio ricorso alla CIG
- Chiusura stabilimenti
- Tentativi di insourcing
- Mancanza nuovi investimenti
- MDO anziana

- Stress finanziario
- Continue promozioni minano la redditività
- Riduzione assortimento
- Insolvenze
- Sotto saturazione trasporti

- Cherry picking tra le offerte
- Decisioni d'acquisto procrastinate
- Indebitamento



- Con molti obsoleti
- Disassortito
- A volte ancora eccessivo

- Disassortito
- Alcuni obsoleti
- Prodotti vecchi

- Assortimento limitato
- Offerta di prezzo

Conseguenze pratiche di Basilea 3

Banche Aumento dell'autofinanziamento, diminuendo la distribuzione dei dividendi e evitando nuovi aumento di capitale.

Maggiore contenimento dei costi operativi e del personale

Focus dell'azione commerciale e di marketing per attirare nuovi clienti e per espandere i finanziamenti ma con una forte attenzione alla riduzione (gestione del) del rischio

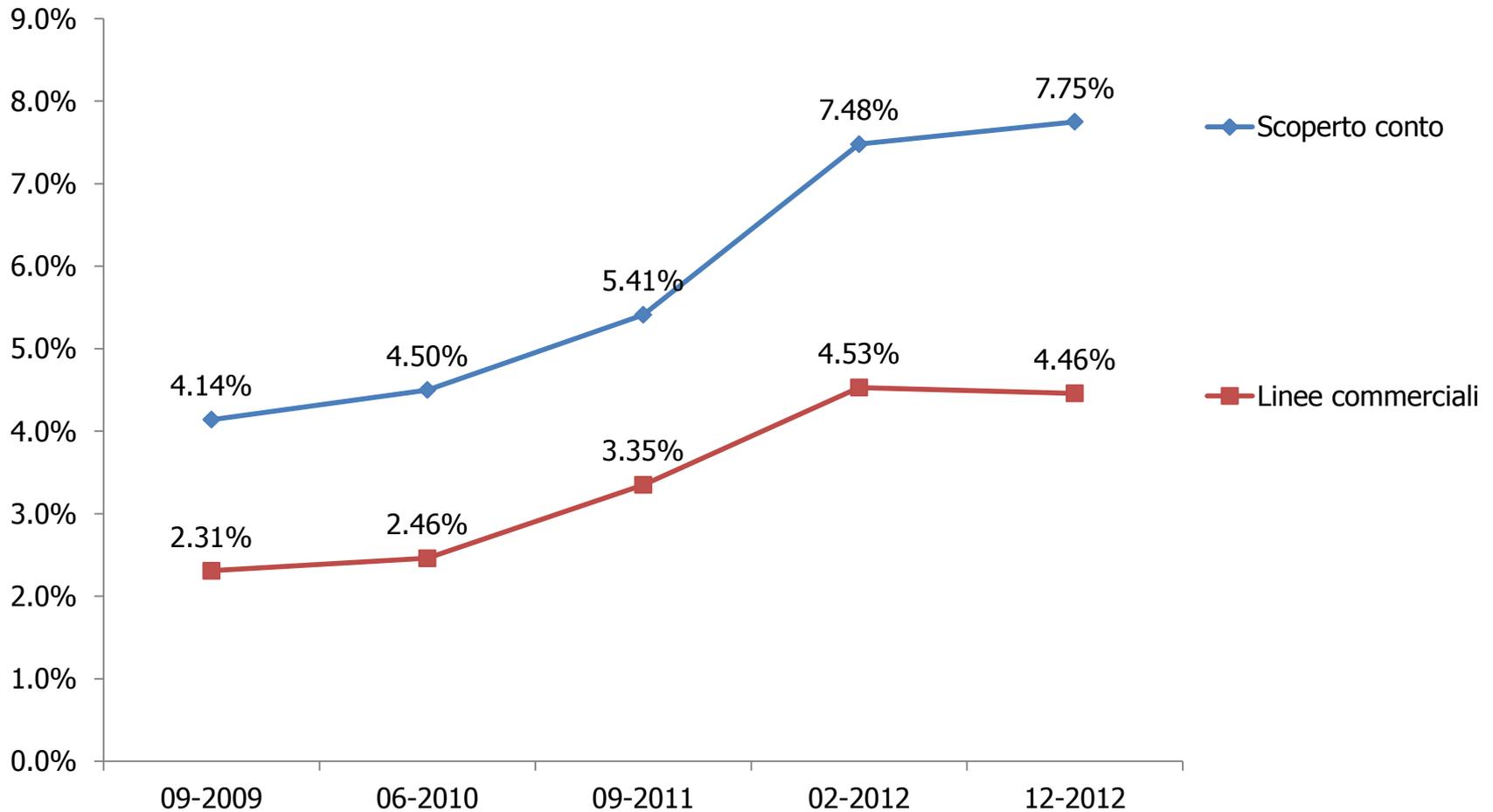
Aziende Nel breve periodo Basilea 3 si presenta come un ostacolo per le aziende dovendo, quest'ultime, gestire la fase di rilancio date le aspettative di lenta ma progressiva uscita dalla crisi.

Negli ultimi tre anni il volume di credito concesso alle Pmi ha subito una contrazione intorno al 60%, comportando minore possibilità di crescita per le imprese e minori margini per le banche.

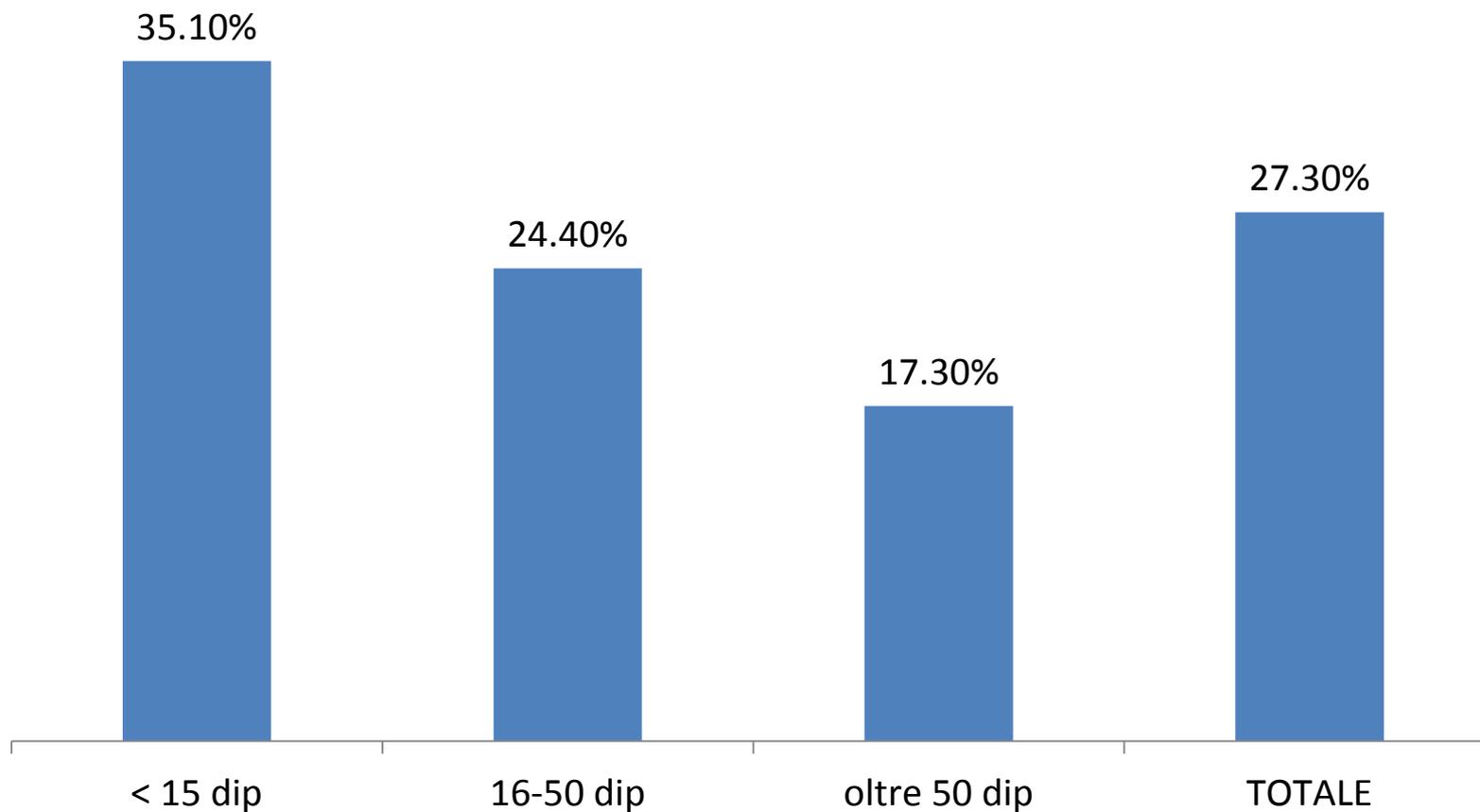


Sostanzialmente il credito si concentra nelle mani degli attori più forti con la possibilità di strutturare il modello di azienda in forma più competitiva

Evoluzione costo del denaro



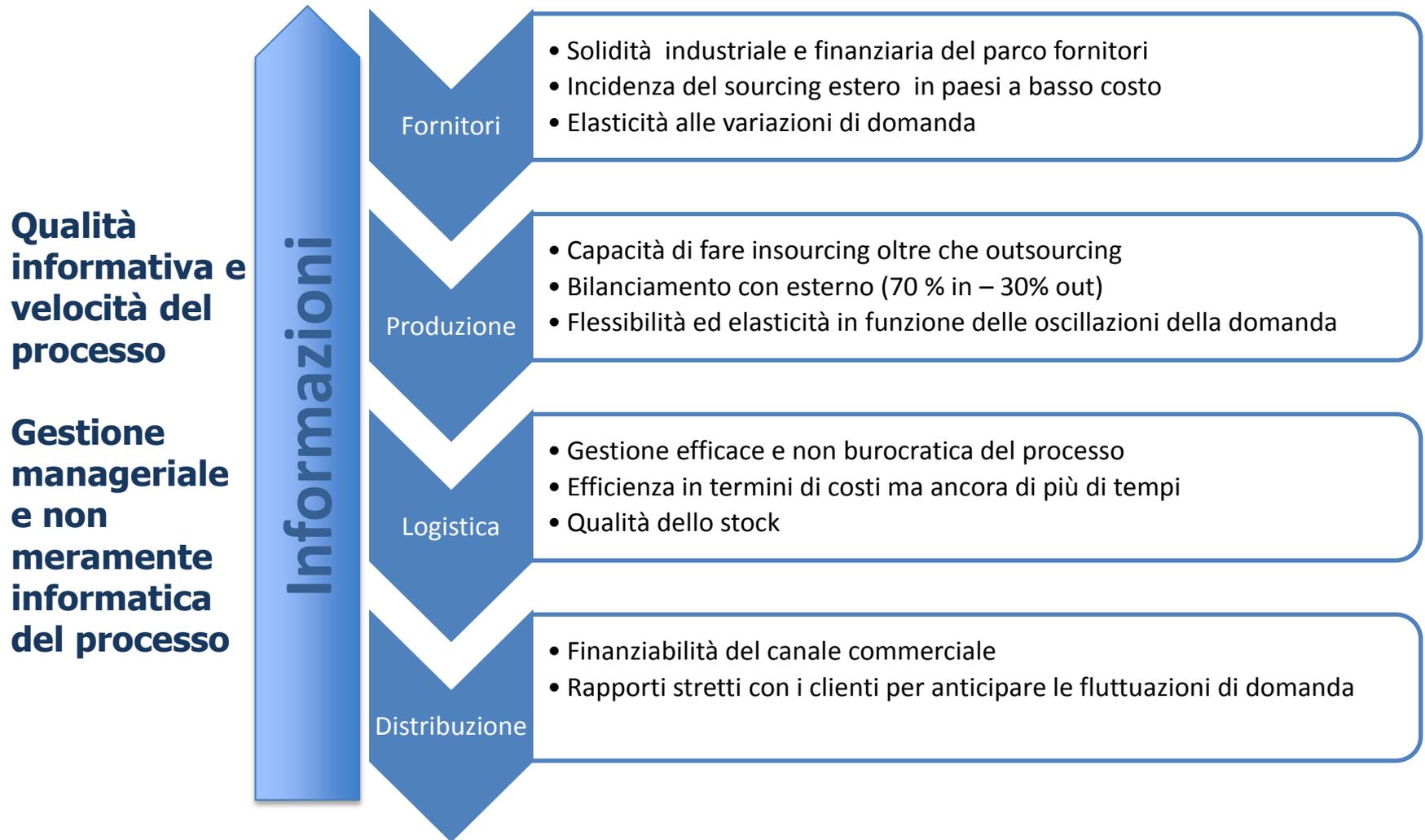
Riduzione degli affidamenti % aziende interessate



Agenda

- 1. Diagnosi e punti di attenzione fondamentali nell'attuale contesto di mercato
- 2. I parametri di valutazione
- 3. Modalità di gestione del valore dei paesi low cost e la gestione delle valute
- 4. La gestione dei fornitori in crisi
- 5. Impatto sui i processi decisionali e sui sistemi informativi
- 6. La supply chain è un asset valorizzabile sul mercato

Elementi chiave di una supply chain di successo



Alta qualità manageriale delle risorse e potere decisionale conseguente

Qualità del Processo Informativo

Derive sistematiche delle informazioni:

- errata stima della domanda
- ordini non confermati
- piani commerciali sovrastimati
- piani di produzione sovrastimati
- fornitori inaffidabili

generano rilevanti deformazioni dei dati di input del sistema informativo con conseguenze spesso drammatiche.

Il mantenimento caparbio degli obiettivi di budget anche quando i consuntivi YTD dimostrano evidenti deviazioni rischiano di portare conseguenze nefaste nella gestione degli stock.

Limitata managerialità nella gestione del processo previsivo

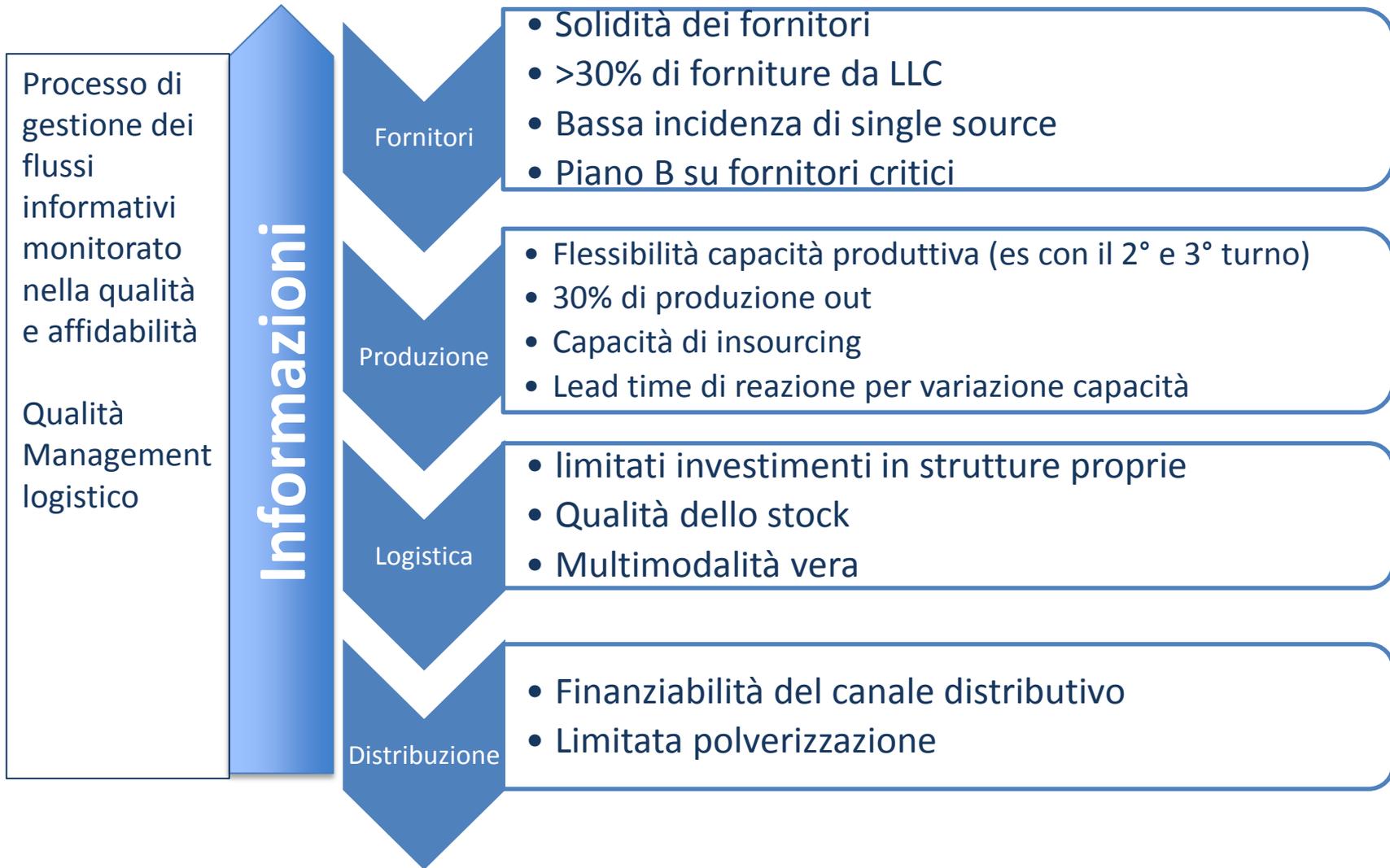
Resilienza del sistema

Un sistema di supply chain di successo deve poter permettere la gestione del sistema in tutte le condizioni di mercato.

Un esempio di stress test è quello di applicare al sistema come simulazione le condizioni di stress più severe degli ultimi anni. Se disponibile un ciclo di industry è opportuno applicare sia la condizione minima che quella massima per vedere come il sistema è in grado di reagire.

Queste simulazioni non sono semplici, ma forniscono le istruzioni per l'uso in caso di emergenza. Se il sistema informativo supporta la supply chain è utile effettuare la simulazione in una versione off line.

Indicatori chiave da monitorare



Valutazione strategica fornitori (esempio 1 di 2)

1 Gestione Organizzazione	
A	Definizioni ruoli e responsabilità all'interno dell'azienda
B	Presenza e applicazione procedure operative
C	Definizione ruoli e responsabilità per il progetto
2 Personale	
A	Piano d'inserimento/formazione nuovi assunti
B	Utilizzo personale a tempo non indeterminato
C	Matrice delle competenze
D	Tasso di assenteismo
E	% di turn over
3 Finanza	
A	Risultati economici / finanziari
B	Previsioni e monitoraggio risultati economici
C	Termini medi di pagamento a fornitori e clienti

4 Impianti e Manutenzione	
A	Piano di Manutenzione preventiva ordinaria e straordinaria
B	Gestione e utilizzo mezzi di lavoro
C	Identificazione / gestione scorte magazzino componenti critici
D	Procedura utilizzo MMDL e relativa gestione tecnica
E	Rinnovo Tecnologico
5 Ambiente e Sicurezza	
A	Problematiche ambientali aperte
B	Organizzazione, mezzi, istruzione del personale in materia di sicurezza e ambiente
C	Infortuni e gravità nell'ultimo periodo

6 Gestione Programma	
A	Stato definizione contrattuale
B	Analisi dei rischi e utilizzo dell'esperienza acquisita
C	Processo gestione Modifiche
D	Monitoraggio avanzamento programma
E	Definizione attività make / buy
F	Disponibilità programma, disegni, specifiche tecniche e qualitative incluse attività in codesign

Valutazione strategica fornitori (esempio 2di 2)

8 Logistica		7 Produzione	
A	Piani consegna sub fornitori / cliente	A	Organizzazione stabilimento, Lay out, Flow chart
B	Gestioni imballi sub fornitori / cliente		
C	Identificazione materiali (di fornitura, semilavorati, prodotto finito, scarti)		
D	Gestione dei flussi / aree di immagazzinamento		
F	Gestione delle scorte, dei mancanti e monitoraggio OTD dei fornitori		
		B	Gestione aree produttive, impianti, stampi, attrezzature, strumenti di controllo
		C	Cicli di lavorazione
		D	Gestione cicli di riparazione
		E	Passaggi consegne fra turni
		F	Programma addestramento personale
		G	Pianificazione della produzione e monitoraggio dei risultati
9 Qualità		H	Organizzazione / certificazione del posto di lavoro
A	Sistema Qualità / certificazione		
B	Gestione Qualità fornitori e forniture		
C	Controlli sul Processo		
D	Delibera finale del Prodotto		
E	Analisi non conformità, Rialita Difetti, Problem Report, Interfaccia Cliente		
F	Manutenzione e taratura mezzi di controllo	I	Autocontrollo e delibere intermedie

10 Acquisti	
A	Organizzazione Acquisti
B	Identificazione e definizioni contrattuali con i sub fornitori
C	Monitoraggio avanzamento progetto verso sub fornitori
D	Gestione modifiche sub fornitori
E	Verifica livello servizio sub fornitori

Agenda

- 1. Diagnosi e punti di attenzione fondamentali nell'attuale contesto di mercato
- 2. I parametri di valutazione
- 3. Modalità di gestione del valore dei paesi low cost e la gestione delle valute
- 4. La gestione dei fornitori in crisi
- 5. Impatto sui processi decisionali e sui sistemi informativi
- 6. La supply chain è un asset valorizzabile sul mercato

Sviluppo dei fornitori in LCC (1 di 2)

La creazione di una supply base in paesi a basso costo (LCC) è un processo molto differente rispetto al tipico processo di sourcing locale / EU e presuppone un importante investimento di Marketing di Acquisto

Per aziende che hanno già una realtà produttiva in loco, il processo è più facile e lo scouting dei potenziali fornitori può essere effettuato da buyer locali con competenze tecniche, in grado di comprendere la qualità del prodotto, il livello tecnologico e l'affidabilità del fornitore e con soprattutto il «know-how Paese». Nonostante ciò la storia dimostra che le difficoltà sono notevoli (spesso legato al limitato coinvolgimento dei tecnici)

Per aziende che non hanno questa possibilità è necessario comunque appoggiarsi in loco

La valutazione del costo di acquisto da LCC deve tenere in considerazione anche altri fattori, oltre al puro prezzo di acquisto, quali:

- i maggiori costi di trasporto e di packaging specifico
- i lead time di fornitura che, essendo maggiori, richiedono stock più elevati
- i costi delle strutture che operano specificatamente sul «global sourcing» e che devono gestire il rapporto con il fornitore, le dogane, etc.
- il rischio di obsolescenza generato da una qualsiasi modifica tecnica del prodotto non compatibile con i lead-time concordati
- i rischi valutari

Sviluppo dei fornitori in LCC (2 di 2)

E' essenziale definire con cura le classi merceologiche che si possono acquistare da LCC: tipicamente commodities e prodotti non suscettibili di modifiche tecniche o di disegno troppo frequenti.

Molto spesso gli uffici acquisti mancano di risorse con skill in grado di gestire la complessità del global sourcing. E' un aspetto da non sottovalutare e su cui investire prima di avviare il processo.

In aziende più complesse, con possibilità di avviare un vero e proprio processo di global sourcing, è importante creare un Marketing di acquisto.

Il Marketing di acquisto ha la responsabilità di capire quali sono i paesi più competitivi per ogni classe merceologica. Nel tempo la competitività dei paesi cambia: ad es. 10 anni fa il sourcing dei cablaggi automotive era perlopiù localizzato in Marocco, ora quasi interamente in Tunisia.

Ancora, «Comprare in Cina» non sempre è la soluzione ottimale: spesso «più vicino» costa meno, altre volte la Cina non è più ormai il paese più competitivo. Solo uno scouting continuo di settore può dare questa visione d'insieme.

Agenda

- 1. Diagnosi e punti di attenzione fondamentali nell'attuale contesto di mercato
- 2. I parametri di valutazione
- 3. Modalità di gestione del valore dei paesi low cost e la gestione delle valute
- 4. La gestione dei fornitori in crisi
- 5. Impatto sui i processi decisionali e sui sistemi informativi
- 6. La supply chain è un asset valorizzabile sul mercato

Gestione dei fornitori in Crisi

La crisi di una serie di fornitori si sta dimostrando come un importante minaccia alle catene di supply chain, ma anche una **grande opportunità** per lo sviluppo di margini economici incrementali

Un fornitore in crisi (non più in condizioni economiche / finanziarie di fornire la nostra supply chain) sta diventando un fenomeno sempre più frequente con un danno reale al nostro processo produttivo. Per il 95% dei casi i fornitori sono così inseriti nel processo di business che la loro sostituzione genera mesi di “vuoto”. Come gestirlo

- Monitoraggio della salute e degli indicatori chiave (es. richieste di pagamenti in anticipo, situazione finanziaria,
- Gestione anticipata della crisi “Approccio a C”
- Gestione della cessione ad un fornitore più solido
- Gestire un insourcing strategico

Agenda

- 1. Diagnosi e punti di attenzione fondamentali nell'attuale contesto di mercato
- 2. I parametri di valutazione
- 3. Modalità di gestione del valore dei paesi low cost e la gestione delle valute
- 4. La gestione dei fornitori in crisi
- 5. Impatto sui i processi decisionali e sui sistemi informativi
- 6. La supply chain è un asset valorizzabile sul mercato

Impatto sui processi decisionali (1 di 3)

Partiamo da due affermazioni che possono sembrare ovvie:

1. Il sistema informativo non è la supply chain, ma è lo strumento con cui la SC opera integrando nella «macchina» una grande quantità di informazioni aziendali.
2. Il sistema informativo ha bisogno di essere alimentato con informazioni strutturate e vere cioè perfettamente coerenti con la realtà aziendale.

Queste due affermazioni contengono in realtà molti pericoli di deriva del sistema dalla realtà.

Il primo dei rischi è quello che il sistema sia stato programmato da «esperti di SW» che poco o nulla sanno della realtà aziendale.

I normali processi decisionali, spesso integrati da una buona dose di «buon senso», sono stati tradotti in modelli predifiniti talvolta forzando le «rules of thumb» del manager in regole rigide.

Queste regole applicate «al limite» possono produrre mostruosità.

Se il sistema al limite non risponde e non si è in grado di «pilotare manualmente» si può arrivare a forzature contro natura come quella di imporre stock negativi.

Impatto sui processi decisionali (2 di 3)

Il secondo dei rischi è quello che il sistema riceva informazioni con scostamenti sistematici dalla realtà.

Ufficio Commerciale:

- Vendite dichiarate ma non ancora effettuate o non ancora spedite.
- Ritardo nella registrazione degli ordinativi annullati.
- Sovrastime o sottostime ad arte della domanda futura
- Forzatura di ordini inesistenti
- Ritardo nella comunicazione di nuovi ordini

Produzione:

- Wip dichiarato finito
- Prodotti finiti dichiarati wip
- Ritardo nelle riprevisone di produzione in caso di problemi
- Sovrapproduzione di alcuni lotti non dichiarata

Logistica:

- Errori di picking da magazzino materiali
- Perdita di materiali o prodotti finiti
- Deterioramento di materiali
- Ritardi di spedizione
- Errori di spedizione

Impatto sui processi decisionali (3 di 3)

Recovery mode:

Situazione di emergenza in cui tutti o parte dei processi decisionali aziendali saltano.

Si modifica improvvisamente la mappa del potere e la gestione della supply chain nel suo complesso che, da processo silenzioso e invisibile, diventa il centro di tutte le decisioni.

In questa situazione la SC di concerto con il vertice aziendale può avere l'onere di:

- Selezionare quali mercati servire prioritariamente
- Anticipare o ritardare il lancio di un nuovo prodotto
- Ridefinire gli obiettivi della produzione e della logistica.
- Annullare o gestire contratti di fornitura
- Decidere campagne promozionali
- Rottamare lo stock o avviare processi di rilavorazione del prodotto finito

Si tratta di situazioni che deformano la normale dialettica organizzativa, i programmi e gli obiettivi del management.

Impatto sui processi decisionali: il clock

Qualunque sistema di supply chain si sviluppa secondo un ciclo di pianificazione che può essere giornaliero, settimanale, mensile e in alcuni casi trimestrale.

All'interno di questo ciclo ci sono fasi diverse in cui si raccoglie la previsione della domanda e il portafoglio ordini, si pianifica la produzione, e si assicura il rifornimento dei materiali.

Il calendario di ciclo è di solito responsabilità della SC

Uno dei benchmark fondamentali è quello di confrontare il clock della nostra azienda con quello dei concorrenti.

Se noi pianifichiamo con cadenza mensile come fa il nostro concorrente ad usare un ciclo bimensile? Chiaramente la produzione ne sarà agevolata ma l'orizzonte del mercato rischia di essere molto cambiato dopo 60 giorni.

Agenda

- 1. Diagnosi e punti di attenzione fondamentali nell'attuale contesto di mercato
- 2. I parametri di valutazione
- 3. Modalità di gestione del valore dei paesi low cost e la gestione delle valute
- 4. La gestione dei fornitori in crisi
- 5. Impatto sui i processi decisionali e sui sistemi informativi
- 6. La supply chain è un asset valorizzabile sul mercato

La Supply Chain asset?

- 1. Una supply chain strategicamente progettata nei canoni generali (che abbiamo discusso precedentemente) diventa tutti gli effetti un asset competitivo efficace e direttamente percepito dai clienti**
- 2. Il valore "di mercato" non è solo il mero costo di attraversamento o il reach distributivo, che hanno una facile attrattività per terzi**
- 3. Come trasformarlo in asset "vendibile" è il punto da discutere**

Se per supply chain definiamo un modello logistico in senso stretto ci sono pochi esempi di mercato e oggi la crisi ha generato sovracapacità logistica: ci sono molti operatori logistici che si propongono quali gestori della catena logistica d'impresa a costi competitivi.

Al contrario ci sono Business che hanno bisogno di una Supply Chain estesa in grado di creare le condizioni di sviluppo (dal fornitore al cliente) quindi grande opportunità per innestare nuove opportunità su catene industriali/logistiche oliate, ma:

- 1. Resilienti**
- 2. Finanziarie (credito per la clientela)**
- 3. Integrate con fornitori a livello internazionale**
- 4. Con un management altamente capace**



*client first
we solve complex issues
result oriented*

VVR Verto Value Regeneration

Contatti:

Guido Nicola

VVR: Verto Value Regeneration

+39 06 54550356

info@vertovr.com

www.vertovr.com

