



WEBINAR

Gestire con efficacia costi e fornitori

MAR 05/07 | 17:00-18:00

RESOL/E

RESOL/E

by ErgonGroup

PRIMA DI INIZIARE



Controlla che l'audio del tuo microfono
e la videocamera siano disattivati

/ CHI SIAMO



SPEAKER

MARCO SPADARO

Logistics Consultant

Con oltre 20 anni di esperienza in ambito **Operations, Material Management, Procurement e Warehousing**, maturata anche in diverse sedi italiane ed estere di una nota multinazionale americana leader del trasporto aereo, Marco svolge da ormai un decennio attività di consulenza in Supply Chain.

Con le aziende tratta principalmente tematiche relative a **logistica dell'approvvigionamento, gestione del magazzino e dogane**.





/ CHI SIAMO

SPEAKER

PAOLO MUTTONI

Business Organization & PM Consultant

Con 25 anni di esperienza aziendale alle spalle, Paolo ha trascorso gli ultimi 12 nell'ambito della **consulenza Lean**, affiancando manager, imprenditori e responsabili nelle più svariate richieste di revisione organizzativa. Dall'attività sul campo, è riuscito a identificare cause e relative contromisure organizzative. Oggi la sua mission è “**vedere persone felici lavorare in organizzazioni efficienti**”.

/ AGENDA

1

**REPERIRE LE MATERIE PRIME OGGI,
TRA RITARDI E SCARSITÀ**

2

**DALL'ACQUISTO DEI MATERIALI
ALLA VENDITA DEL PRODOTTO:
VERSO UN UNICO PROCESSO
COORDINATO**

3

**RIORGANIZZARE IL MAGAZZINO:
REVISIONE DEL LAYOUT E
DIGITALIZZAZIONE**

4

**GESTIRE E CONTENERE I COSTI
NEL BREVE TERMINE**

A blurred industrial background showing several long, square metal pipes or tubes laid out on a workbench in a factory setting. The lighting is bright, and the focus is on the pipes in the foreground.

01. Materie prime

*Cosa fare quando
non si trovano le
materie prime?*

/ Analisi del contesto

Dati ottimistici

Produzione industriale
febbraio-aprile 2022:

+2% (tra i maggiori dei
Paesi dell'Eurozona)

Surplus commerciale
con l'estero è **104 mld €**

Settore edilizio
febbraio-aprile 2022:

+3% in volume

Imprese manifatturiere
Q1 2022:

+4,3% di investimenti in
macchinari e trasporti
(rispetto al 2021)

Manifattura italiana:

rispetto alla **produttività**,
è quella cresciuta di più
nel G7 dal 2015

/ Analisi del contesto

Confronto giugno 2022 / gennaio 2020

■ Gas naturale europeo	+646,8%
■ Elettricità	+360%
■ Urea UAN (fertilizzante)	+337,5%
■ Olio di soia	+155,7%
■ Cobalto	+138,6%
■ Cotone	+120%
■ Olio di semi di girasole	+118,6%
■ Mais	+111,8%
■ Nichel	+106,8%
■ Petrolio (Brent)	+104,1%
■ Frumento	+101,2%
■ Molibdeno	+88,1%
■ Olio di palma	+82,7%
■ Acciaio	+82%
■ Rame, zinco, alluminio, ferro, legno, argento, piombo	+15,9% - 63,1%

Più in generale si sono sommate:

01. Pandemia Covid 2020-2021

- Lockdown
- Riduzione della forza lavoro
- Contrazione ed esplosione della domanda

02. Guerra Ucraina

- Energia
- Metalli industriali
- Alimentari
- Fertilizzanti

03. Restrizioni in Cina

- Rotture catene fornitura
- Strozziature trasporti

/ Soluzioni

Voce alle imprese

01. Ottimizzare lo stock

Rivedere la produzione **eliminando i prodotti non più attuali**, così da **ottimizzare lo stock di magazzino** e concentrarsi sulle reali necessità della clientela obiettivo e storica. Focalizzarsi sugli **eventi importanti** della stagione.

02. Rivedere i capitolati

Incrementare le politiche di acquisto su «**tutti**» i **mercati mondiali** cercando nuovi fornitori e affinando i capitolati alle esigenze aziendali

03. Focus su materiali strategici

Focus sulla presenza in magazzino delle **materie necessarie per la produzione** e attenzione particolare sul loro acquisto.

04. Piano delle scorte ad hoc

Creare di un **piano di scorte ad hoc** per garantire la produzione dei prodotti più richiesti.

/ Soluzioni

Voce alle imprese

05. Piano Sales & Operation

Produrre solamente in base alle richieste per contenere la diminuzione delle scorte disponibili.

06. Rivedere l'Offering

Ragionare in un'ottica di **razionalizzazione generale, anche dell'offerta**: meno prodotti, ma più performanti, che siano un fattore di richiamo.

07. Prezzi di listino

Non aumentare i prezzi accollandosi, se e dove possibile, i rincari e aspettare che la situazione si chiarisca.

08. Fare rete

Fare rete con altri attori del sistema.

02. Tempistiche



Come affrontare le tempistiche dilatate di approvvigionamento?

/ Soluzioni

Voce alle imprese

01. Tempi di consegna

Gestire i tempi di consegna ai clienti che possono aspettare, allungando ulteriormente le normali tempistiche.

02. Fare scorta

Ai primi accenni di variazione dei prezzi e diminuzione delle disponibilità, acquisto di **grandi quantità** di materie prime.

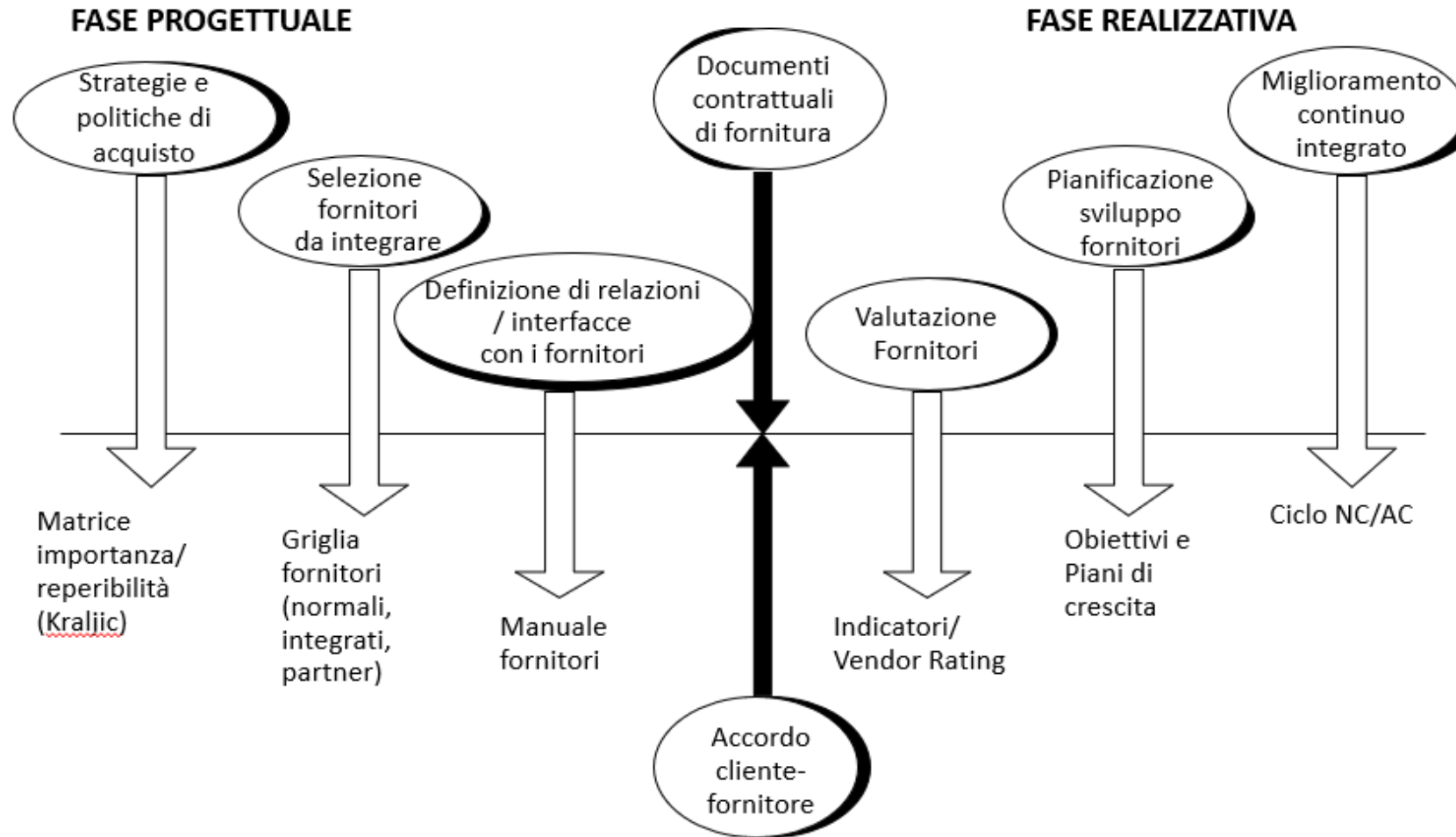
03. Rapporto con i fornitori

Collaborazione e rapporti di fiducia con i dipendenti e fornitori creano supporto massimo nei momenti difficili.

04. Fare rete

I materiali vanno gestiti in funzione della loro disponibilità, privilegiando quei **fornitori che garantiscono tempi di consegna più brevi.**

/ Piano di integrazione



/ Matrice di Kralijc

Analisi del posizionamento del prodotto

Reperibilità Importanza	ALTA	BASSA
	ALTA	BASSA
ALTA	B ACQUISTI DI LEVA MERCATI MATURI, PRODOTTI SPECIFICI COMPETIZIONE • CONTROLLO ECONOMICO • MKT D'ACQUISTO • VALUTAZIONE/SELEZIONE	A ACQUISTI STRATEGICI MERCATI CONTROLLATI, PRODOTTI TECNOLOGICI INTEGRAZIONE • GARANZIA DI APPROVVIGION. • CONTRATTI QUADRO • ACCORDI PARTNERSHIP
BASSA	D ACQUISTI NON CRITICI MERCATI MATURI, PRODOTTI DI SERIE CONCENTRAZIONE • ACQUISTI POCO SIGNIFICATIVI A BASSO RISCHIO PER L'AZIENDA	C ACQUISTI COLLO-DI-BOTTIGLIA MERCATI PROTETTI, PRODOTTI DI NICCHIA GARANZIA DI APPROVVIGIONAMENTO • CONTRATTI A TERMINE • RICERCHE ALTERNATIVE • ANALISI DEL RISCHIO

03. Filiera interna

*Quali strategie per
efficientare i processi
che incidono sul
prezzo finale?*

/ Tempi di consegna

Cosa incide sui ritardi

Pianificazione produzione ordini:

Strumenti informativi in grado di lavorare a capacità finit/infinita e avanti/indietro in modalità massiva e sulle singole commesse

Diversi micro-fattori:

- fermi macchina non previsti
- saturazione dei macchinari
- scelte errate nell'approvvigionamento
- modifiche dei turni di lavoro non appropriate

/ OEE

Monitoraggio in tempo reale

OEE

Overall Equipment
Effectiveness

1. Conoscere il **livello di performance produttiva** in tempo reale
2. Identificare all'istante i primi **segnali critici** e i relativi motivi

=

D

Disponibilità

Percentuale del
tempo lavorato
rispetto al tempo
disponibile

x

P

Prestazione

Percentuale di parti
realmente lavorate
rispetto a quelle
lavorabili

x

Q

Qualità

Rapporto percentuale
tra le parti conformi
rispetto al totale delle
parti prodotte

Avanzamento di produzione

1. Dati precisi e aggiornati
2. Stato degli ordini, manodopera e impianti monitorati

/ Reticolo lotti

Automatizzare la tracciabilità

Reticolo lotti:

Consultabile in duplice senso,
dalla **materia prima**
o dal **prodotto finito**

- Meno errori operativi legati alle **movimentazioni**
- Meno (o zero) **carta** per la tracciabilità
- Meno costi della non qualità dei **materiali** utilizzati
- **Veloce e pratica consultazione** dei lotti e dei loro legami
- Migliore **inventario**
- Contenimento delle perdite per **richiamo** del prodotto dal mercato

/ Controlli qualità

Zero sprechi

Manuali della qualità:

tutti i controlli richiesti
devono essere sempre
**aggiornati e in linea con
le ultime linee guida**

- Riduzione degli errori in genere lungo tutto il **Supply Chain Management**
- Riduzione degli errori nelle **misurazioni** specifiche
- Miglioramento della **qualità** del prodotto finale

/ Manutenzione

Interventi programmati

Manutenzione preventiva e proattiva:

basata su sensori digitali

- Effettuare **manutenzioni preventive** programmate su base storica dei dati
- Tenere in linea e aggiornato il magazzino **ricambi**, con conseguente riduzione dei costi e delle tempistiche di riparazione
- Rendere le **chiamate** per fermi o guasti praticamente **istantanee**
- Gestire correttamente le **causali**

/ Sistema unico

Implementazione e analisi dati

**Unica piattaforma
di gestione con
un unico fornitore:**

permette di accorpare tutte
le aree funzionali

- Funzionalità e **visione completa**
- Miglioramento tempi di **implementazione**
- Velocità ed integrazione dei **dati**
- **Analisi aggregata** delle diverse informazioni proveniente dalle diverse aree
- Condizione ideale per **decisioni strategiche**

04. Fornitori



Come valutare la solidità dei fornitori in un momento così incerto?

/ Marketing d'acquisto

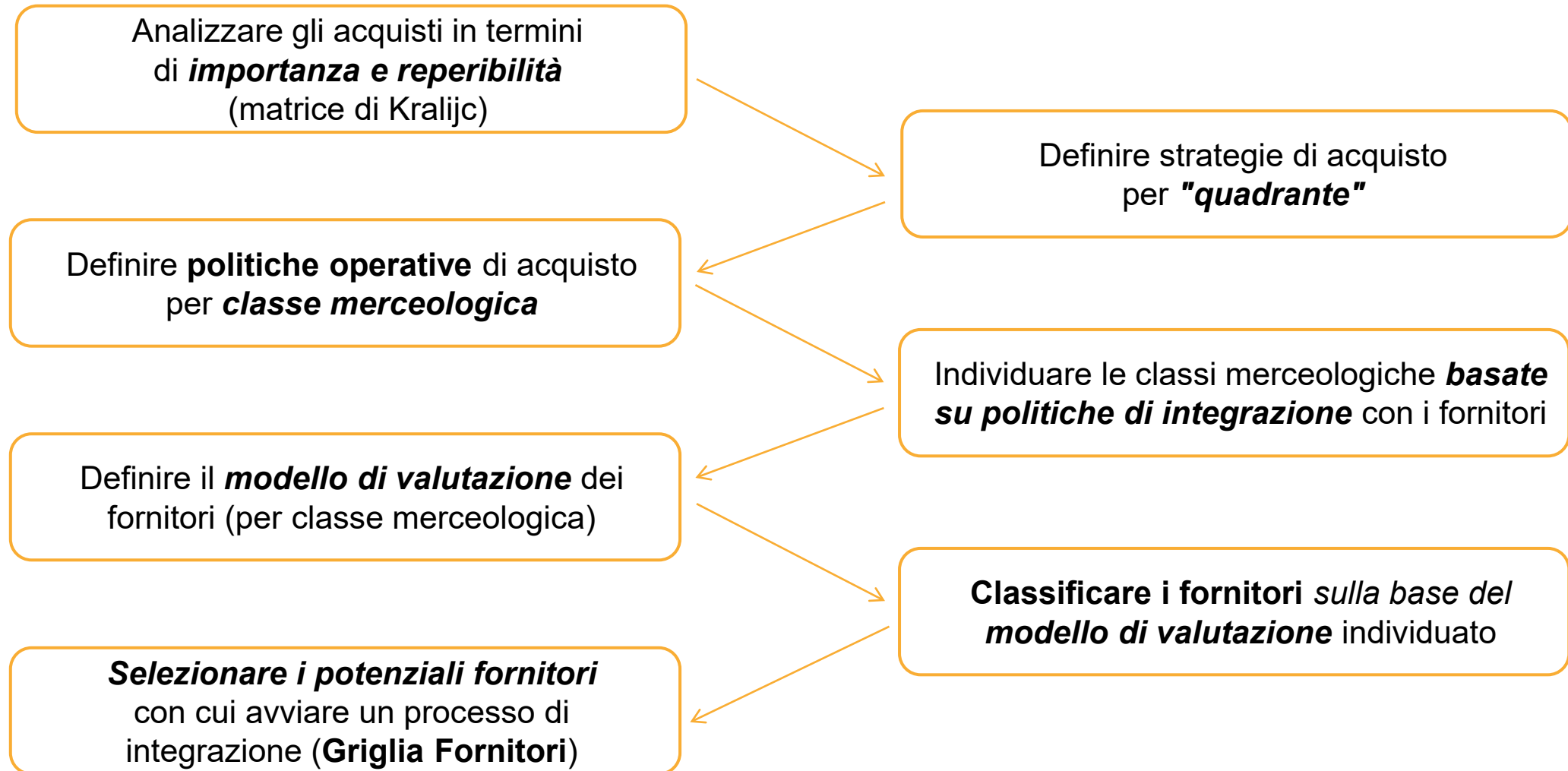
Struttura operativa ed economica dei fornitori

**Studio della struttura aziendale del fornitore
e confronto con il nostro volume di acquisto,
in quel determinato settore, con i dati di fatturato
del fornitore (ultimi 2 anni)**

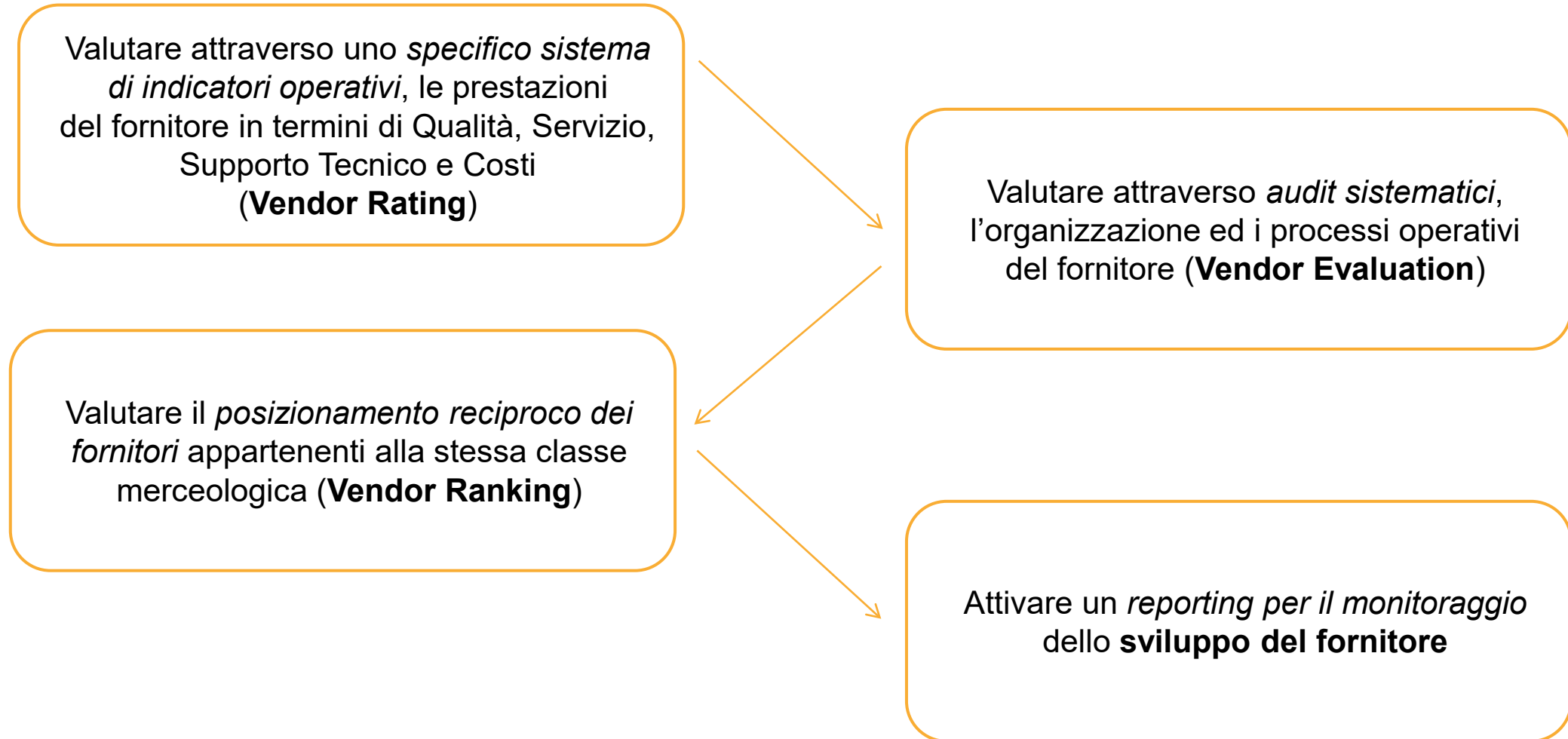


- **Rapporto ideale e dinamico** tra il ns. potere d'acquisto ed il fatturato del fornitore
- **Individuazione delle cause di inefficienza nella struttura** industriale e distributiva del **fornitore stesso**

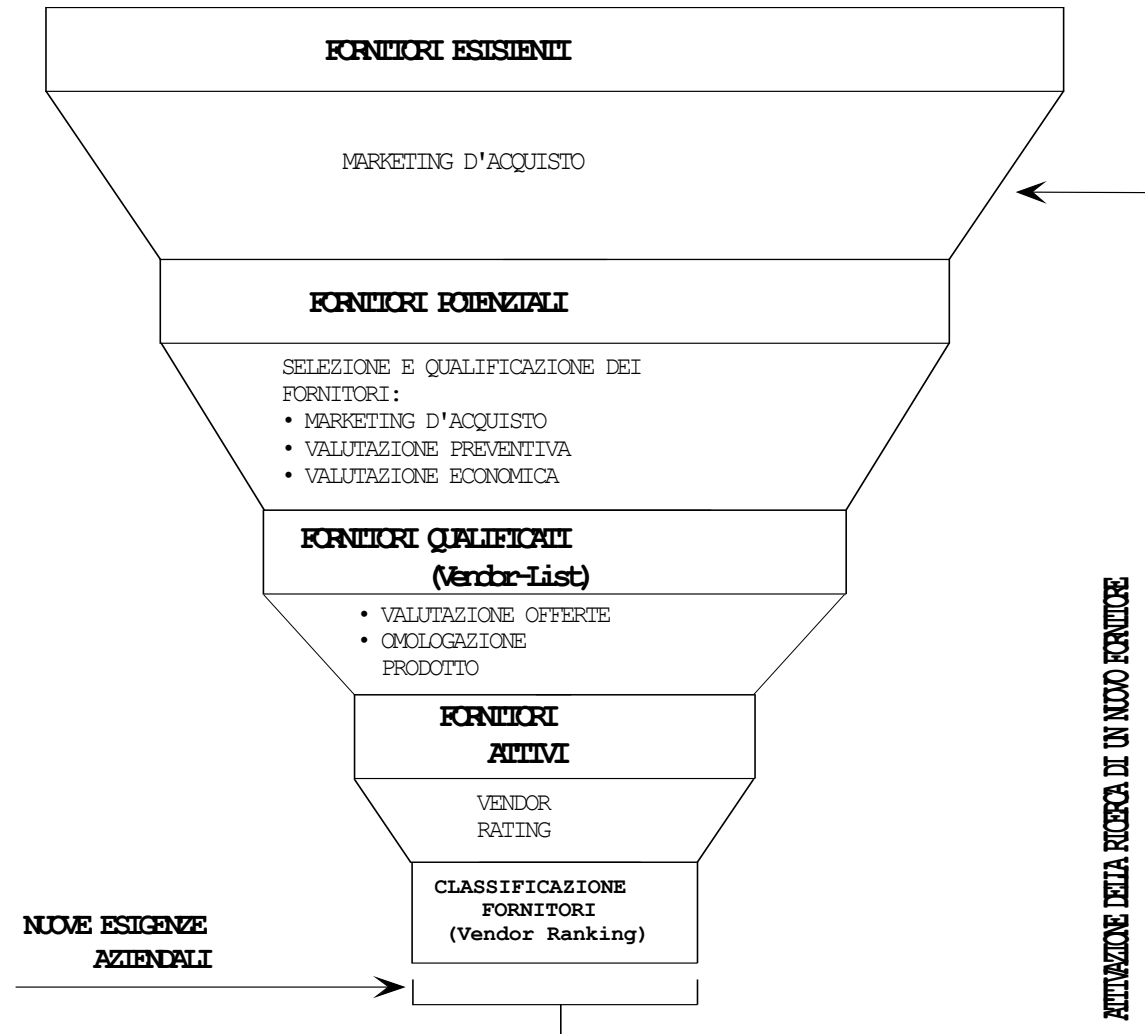
/ Selezione dei fornitori



/ Valutazione dei fornitori



/ Esemplificazione processo



/ Rosa dei fornitori

Come comporla?

**Insieme dei fornitori
da cui si acquistano
componenti della
stessa classe
merceologica**



Permette di controllare la **corretta distribuzione** del volume di acquisto sui diversi fornitori



Contiene fornitori potenzialmente **intercambiabili** o differenziati solo dalla capacità produttiva



Il numero dei fornitori componenti una singola rosa **dipenderà in primis dalla loro la classe di appartenenza**: dai cinque o sei per i componenti di fascia A ad un paio per quelli di fascia C

/ Struttura del fornitori

Indagini strutturali e congiunturali

Indagini strutturali

Valutare la **forza contrattuale** che si può avere in funzione della quota di mercato che si rappresenta



Valutare il grado di **efficienza** del fornitore e il suo livello di **potenzialità**



Conoscerne a fondo:

- le **componenti di costo** per identificare gli sprechi
- i **criteri gestionali errati** nei settori di produzione e logistica (ma anche amministrazione e vendite)

Indagini congiunturali

Composizione, per ogni voce merceologica prescelta, di un **indice di prezzo di mercato**, dedotto dal breve e medio termine, come elemento di supporto alla definizione del **budget** e fattore di orientamento per le **politiche aziendali**



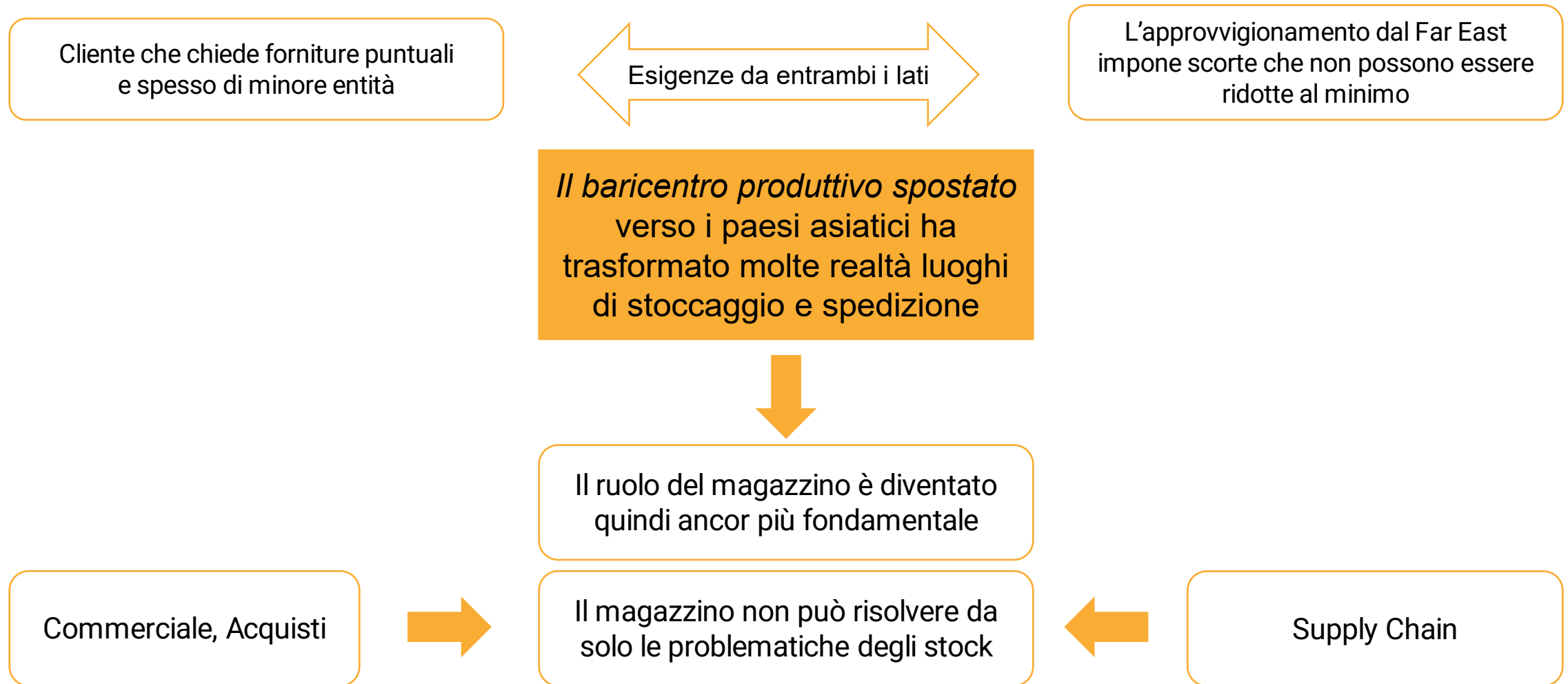
L'idea guida è che l'evoluzione del prezzo nel tempo è funzione dell'andamento dei **costi di produzione** e dell'**evoluzione del rapporto domanda-offerta**.

Le componenti principali dei prezzi da tenere sotto controllo sono: materie prime, mano d'opera, spese generali.

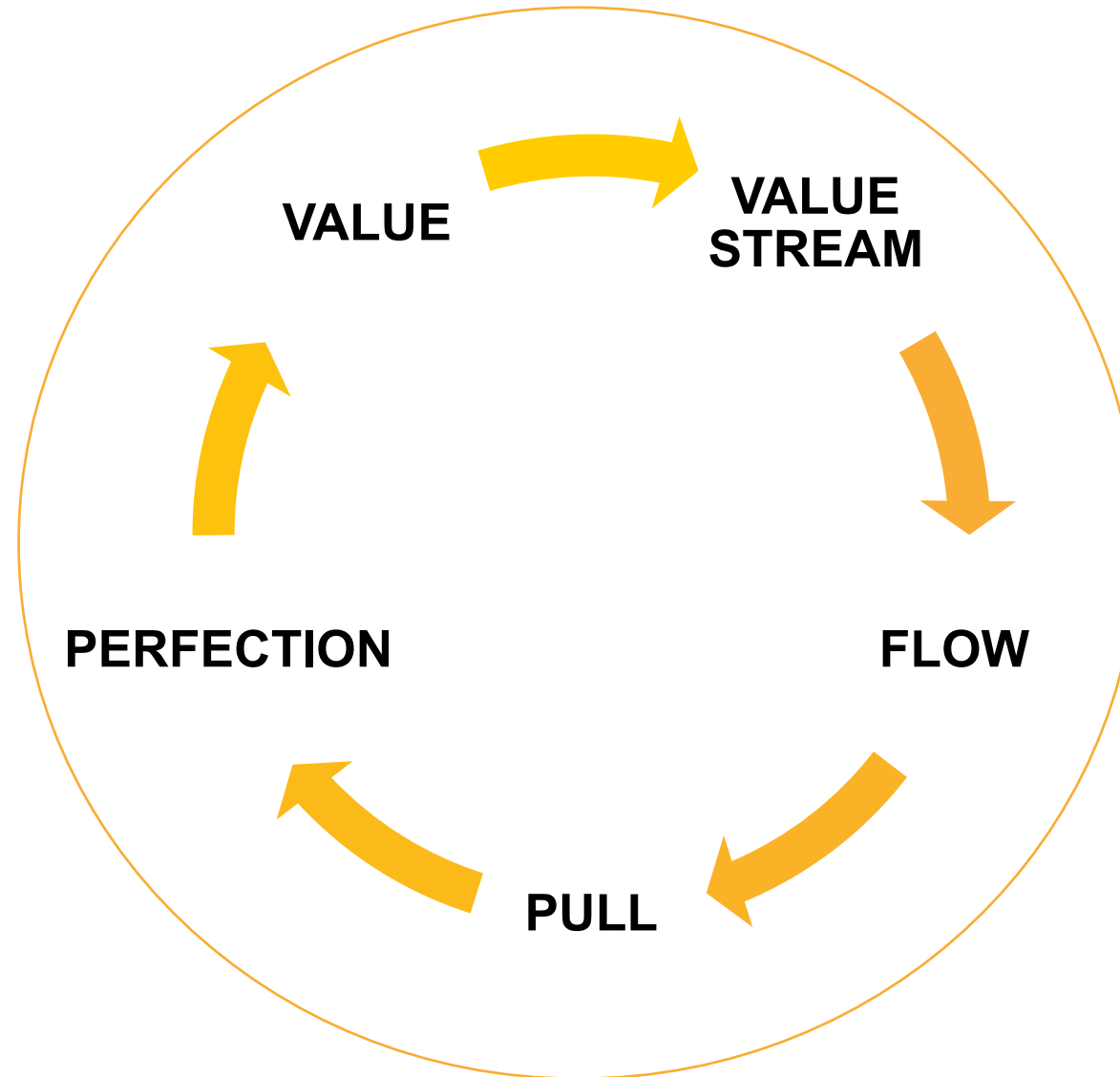
05. Layout

*Come riorganizzare
il magazzino a
costo zero con
un approccio Lean?*

/ Magazzino come centro di profitto



/ I 5 principi della metodologia Lean



/ I 7 sprechi

Ridurre le attività non a valore

ERRORI: rilavorazioni, resi, scarti,
dati non corretti a sistema

SOVRAPRODUZIONE: produrre quantità
in più rispetto le richieste del cliente

ATTESE: ritardi di consegna, ritardo
nella movimentazione dei semilavorati,
ritardo nella gestione del progetto

PROCESSI NON CORRETTI: materiali
consegnati in anticipo (anche in fase di acquisto)
rispetto al fabbisogno del cliente

MOVIMENTI: ricerca di materiali o strumenti
di lavoro, azioni inutili

SPOSTAMENTI: inutili spostamenti di
materiali, uomini e mezzi

SCORTE: eccesso di materie prime,
semilavorati, materiale fermo a bordo
macchina

/ Riorganizzare il magazzino

Non c'è mai lo spazio che serve!

Le 5S

Elimino ciò che non serve, metto in ordine, pulisco, standardizzo e miglioro

Flussi

Faccio la **Spaghetti Chart** e riorganizzo i flussi per ridurre gli spostamenti

Giro del latte

Organizzo il **picking** in modo ottimizzato, senza passare due volte per lo stesso punto

Supermarket

Faccio **scorte mirate nei punti di disaccoppiamento** del processo produttivo

Kanban

Quello che consumo deve essere ripristinato, mi aiuto con dei **cartellini**

Visual

Metto a vista in un **tabellone** cosa deve arrivare e quando, cosa devo consegnare e quando, evidenzio le commesse in ritardo

06. Magazzino digitale

*Vale la pena
digitalizzare
il magazzino?*

/ Magazzino digitale

MRP, gestione delle scorte, picking con lettori di codici a barre



Obiettivo:

- Ridurre gli errori manuali
- Posizioni delle referenze
- Quantità della giacenza
- Impegnato

Tecnologie:

- **Lettori codici a barre** > inventario sempre aggiornato
- **MRP** (Material Requirements Planning) > suggerisce i momenti di riordino di un codice in base alle logiche della scorta (minima, massima, di sicurezza)

/ Magazzino digitale

Automazione



Grandi «armadi»
automatizzati che
fanno lo **stoccaggio**
in verticale

01.

Carrelli che si muovono
autonomamente per la
fabbrica spostando i materiali
dove servono, nel momento
in cui servono (industria 4.0)

02.



Grandi strutture che movimentano
le **referenze tra gli scaffali**
guidate da un software



03.

07. Costi nascosti

*Come individuare
i costi nascosti
che incidono
sulla marginalità?*

/ Tail Spend



**A quanto ammontano? In che categorie merceologiche rientrano?
Chi sono i fornitori? Perché questi acquisti ripetitivi non sono
standardizzati? C'è una risorsa dedicata?**

/ Il costo della non qualità

Inefficienze e sprechi *interni* all'azienda

- Scarti
- Rilavorazioni/Controlli
- Mancato controllo in accettazione
- Gestione errori fornitori
- Errori di progettazione
- Troppe scorte
- Fermo predittivo per guasto all'impianto
- Urgenze produttive (quando lavoro per lotti molto grandi)
- Scarsa qualità del processo produttivo
- Obsolescenza/prodotti scaduti
- Errori nella distinta base (tempi ciclo non corretti)
- Lunghi tempi di setup non correttamente tracciati
- Bassa produttività del centro di lavoro
- Operatori che vanno in magazzino a prelevare il materiale
- Operatore che non ha gli strumenti adatti per quella lavorazione
- Mancanza di autonomia dell'operatore che deve sempre chiedere «adesso devo fare»?
- Mancanza di informazioni su consegne/spedizioni
- Muletto utilizzato come mezzo di trasporto persone
- Spazi di stoccaggio non chiaramente definiti

/ Il costo della non qualità

Inefficienze e sprechi *esterni* all'azienda

- Resi da cliente
- Reclami cliente
- Richiesta di interventi di assistenza/riparazione non contrattualizzati
- Riprogettazione per errori /imprecisione del cliente
- Perdita di un cliente
- Penali applicate dai clienti
- Ritardo di consegna materia prima/semilavorato
- Scarsa qualità del contoterzista



/ Approfondimenti

Fornitori e analisi di mercato

www.databank.it

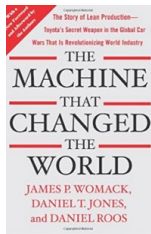
<http://www.researchandmarkets.com/>

<https://www.ibs-inc.net/>

<http://marketresearchworld.net/>

<https://www.marketmonitor.io/>

Lean



1990

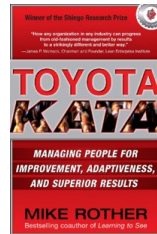
Jim Womack
Daniel Jones



1996

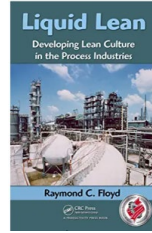


1996



2005

Mike Rother



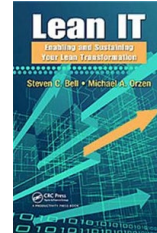
2006

Raymond
C. Floyd



2011

Eric Ries



2011

Steve Bell
Mike Orzen



2012

Brian
Maskell



2013

Marco
Pagliaro



2016

Nick
Katko



2018

Alessandro
Martemucci



2020

Mike
Rother



2021

Stefano
Tonchia

A background image of a warehouse aisle with high blue shelving units. Three people are walking towards the camera: a woman in a yellow safety vest on the left, a man in a dark shirt in the center, and a woman in a dark suit on the right. The image is dimmed to allow text to be read.

GESTIRE CON EFFICACIA COSTI E FORNITORI

/ DOMANDE

Chiedete in chat le vostre curiosità

RESOL/E

GESTIRE CON EFFICACIA COSTI E FORNITORI

/ CONTATTI

Resolve è la divisione consulenza di ErgonGroup

CONTATTI

✉ info@resolve-consulenza.it

🌐 www.resolve-consulenza.it

☎ +39 049 636 5600

Sede legale

Viale Dell'Industria, 21
35129 – Padova (PD)

Sedi operative

Friuli Venezia Giulia, Veneto,
Lombardia, Toscana, Marche

RESOL/E

RESOL/E

by ErgonGroup