

Ridisegnare la resilienza della Supply Chain

Un approccio concreto per rispondere alle nuove esigenze delle
PMI

18 giugno 2021

Chi siamo



- Il nostro percorso nasce in azienda come **manager di funzione**
- Da oltre 20 anni **gestiamo progetti di riorganizzazione**
- Oggi siamo un **team dinamico** e strutturato come un'azienda

Il nostro scopo : il cambiamento organizzativo nelle aziende



FOCALIZIAMO LA VISION

Identifichiamo Rischi e opportunità
Definiamo la Vision

(TOP Manager e imprenditori)

AFFIANCHIAMO IL MANAGEMENT

Progettiamo il Cambiamento

(Direzione Generale)

REALIZZIAMO IL CAMBIAMENTO

Attuazione progetto di cambiamento

(Manager Funzionale)



Come : processi & risorse umane per creare la value proposition



1

Visualizzare il flusso delle informazioni e delle attività disegnando la situazione AS-IS



2

Migliorare i processi implementando il TO-BE misurandone l'efficienza ed introducendo il kaizen



3

Gestire i processi in modo Visual e **Misurare** chi fa cosa, quando e per quanto tempo



Condividere la conoscenza dei processi per imparare a migliorarne le prestazioni



Il modello più comune di Supply Chain è spesso una somma di singoli sotto-processi raramente raccordati tra loro piuttosto che un modello integrato end-2-end



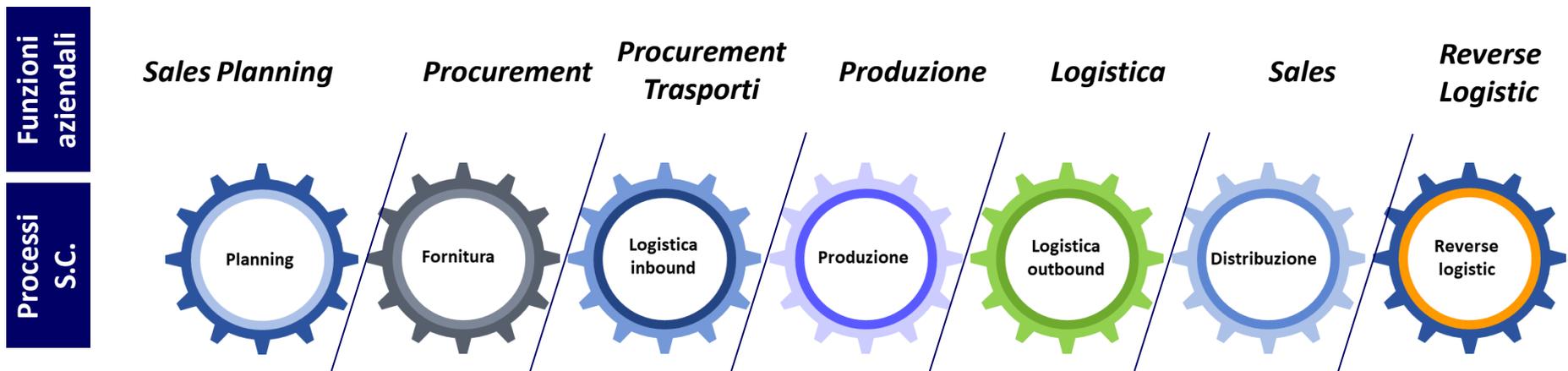
Il Supply Chain Management dovrebbe :

- Essere un approccio integrato
- Focalizzato sul planning
- Sui processi di acquisto
- Sulla produzione
- E la consegna di prodotti e servizi al cliente finale



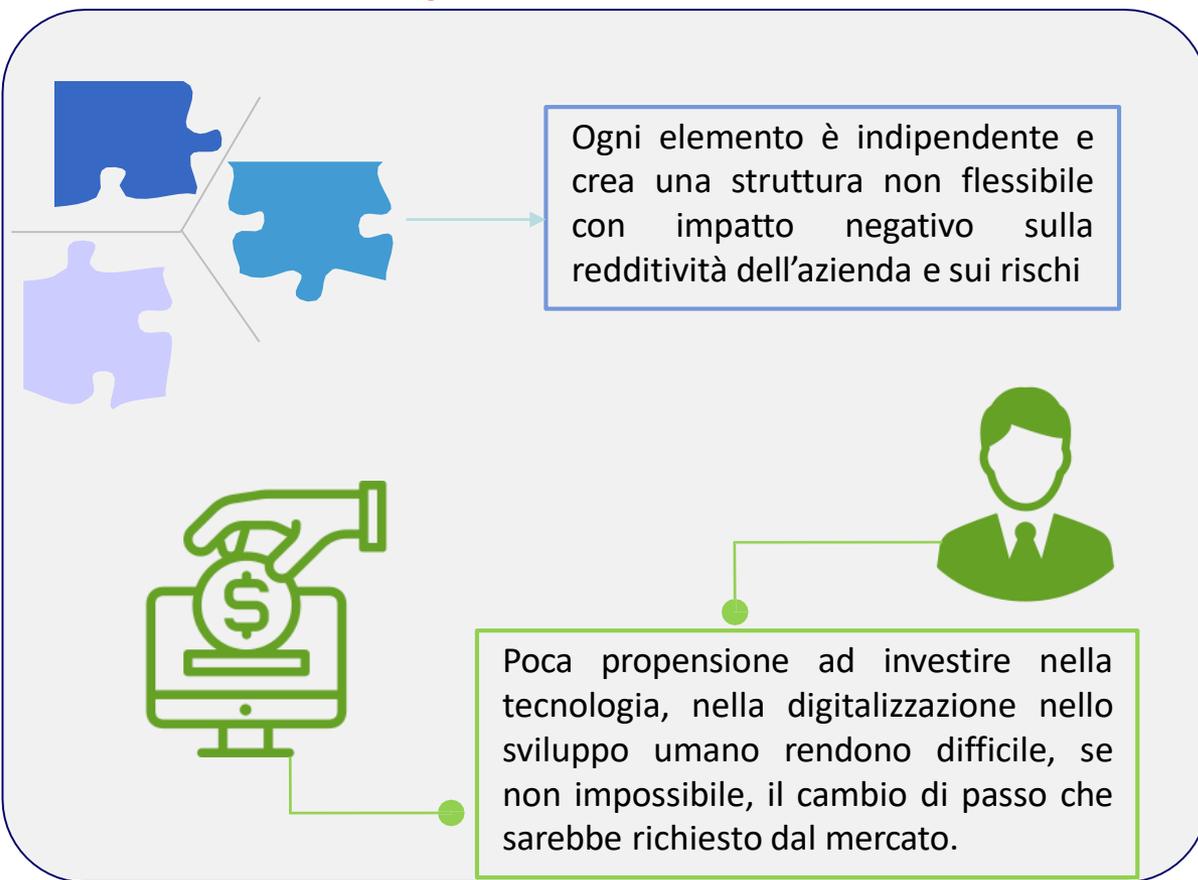
La cui sfera d'azione dovrebbe focalizzarsi sulla inclusione di:

- Fornitori e sub fornitori
- Operazioni interne
- Clienti commerciali
- Clienti della distribuzione ed utilizzatori finali.



La Supply Chain delle PMI è invece una somma di singoli processi, separati tra loro, con obiettivi di efficienza individuali e non raccordati, scarsamente collaborativa

Soprattutto nella PMI il modello è caratterizzato da una catena poco collaborativa, a basso contenuto tecnologico e molto frammentata ...

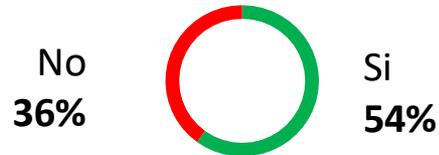


Quali sono le conseguenze e le difficoltà da affrontare?

- **maggiori distanze** che implicano **tempi di consegna dilatati**,
- **costi di acquisto e complessità di fornitura** che possono essere **soggetti a continue variazioni**,
- possibili **ritardi o interruzioni** di forniture,
- **dipendenza** del procurement dalla **fluttuazione dei tassi di cambio**,
- necessità di **garantire** e mantenere i **livelli di standard di qualità** dei prodotti,
- cambio di **normative** o di introduzione di **misure restrittive e di dazi**

In particolare il Covid-19 ha messo a nudo gli anelli deboli dell'intera catena e degli approcci organizzativi tradizionali

Esiste un contingency plan che include casistiche di pandemie?

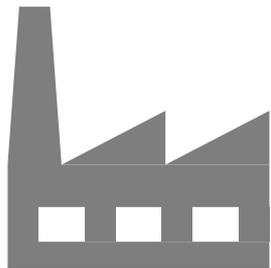


Ha avuto impatti sulla Supply Chain?



il 71% conferma di averne avuti
il 29% non ha avuto impatti

I fornitori cinesi hanno ridotto la loro produzione?



54% Si
15% No
31% Non sicuro

Quanto sono stati gravi?



23%
Impatto significativo



69%
Impatto minimo



8%
Impatto nullo



I driver di efficienza dei singoli elementi del processo generano un fattore di rischio che potrebbe essere mitigato da un approccio end-2-end

Procurement

- Lotti economici
- Ordini aperti
- No planning
- Negoziazione estrema
- Delivered Duty Paid

vs.

SC end-2-end

- Pianificazione operativa
- Relazione collaborativa
- Condivisione rischi e benefici
- EXW

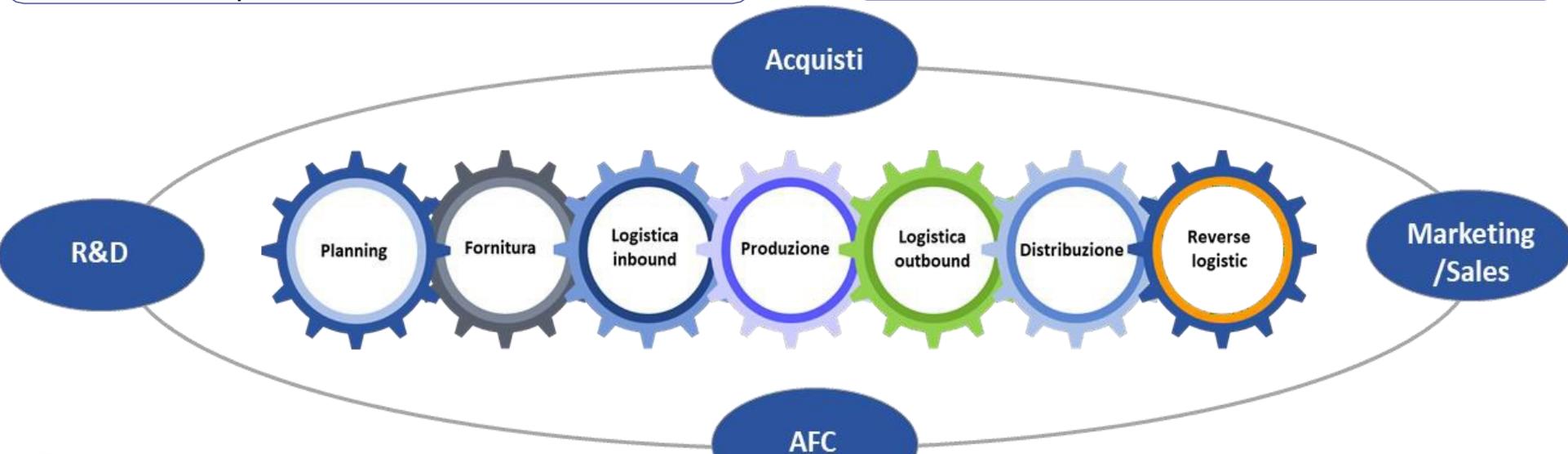
Sales Planning

- Budget
- Targets
- Piani di sviluppo
- MBO

vs.

SC end-2-end

- Piano vendite dinamico
- Previsione predittiva
- Planning integrato
- Intelligenza Artificiale



Finance

- CCN
- Free Cash Flow
- Azionisti e capitale
- Scorte minime
- Obsolescenza

vs.

SC end-2-end

- Customer Experience
- Contingency plans
- Scorte di sicurezza (rotture di stock)
- Risk Management

Logistics

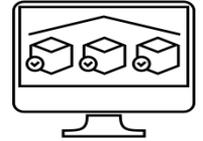
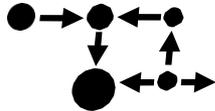
- Outsourcing
- Delocalizzazione
- Labour intensive
- Contratti e penali
- Produttività

vs.

SC end-2-end

- Partnership
- Reshoring
- Flessibilità ed equilibrio
- Bonus / Malus
- Welfare

Il management dovrebbe mettere al centro della propria strategia di evoluzione e rafforzamento della Supply Chain alcuni punti chiave



Governance

- Controllo della salute della Supply Chain con l'adozione di Dashboard dedicati
- Misurazione di indicatori chiave (KPI)

Contingency Plan

- Definizione piano B
- Adozione di comportamenti atti a mitigare i rischi delle opportunità imprenditoriali
- Identificazione dei processi chiave e rischi con simulazioni what-if

Logistica

- Analisi trade-off in-house vs outsourcing processi chiave
- Verifica centro di gravità distributive
- Identificazione partner di trasporto intercontinentali e/o distributivi

Risk Management

- Implementazione piano risk management ed attribuzione responsabilità
- Analisi dei rischi associati ad ogni fase dell'intera catena
- Definizione di un piano di Business Continuity (BCP)

Scorte

- Revisione modello di scorte minime di sicurezza
- Delocalizzazione parziale delle scorte
- Monitoraggio puntuale scorte c/o fornitori e mercato

Inoltre sarà necessario rivalutare i modelli esistenti puntando su alcuni elementi chiave per rafforzare la Supply Chain



Collaborazione

- Collaborazione trasparente lungo tutta la filiera della fornitura.
- Continui e tempestivi aggiornamenti della domanda commerciale e delle dinamiche di mercato.
- Condivisione dinamica di informazioni con i fornitori (ex piani produttivi, variazioni fabbisogni, etc)

Equilibrio

- Revisione modelli di fornitura valutando trade off di massima efficienza (lean) verso la contingency,
- Geolocalizzazione dei fornitori e riequilibrio lead time complessivo (Far East vs. chilometro 0),
- Considerare l'intera convenienza dell'intero processo verso la somma delle efficienze dei singoli sotto processi,

Flessibilità

- Pianificazione dinamica delle forniture e continuamente allineata ai fabbisogni commerciali,
- Riprogettare gli impianti produttivi con capacità adattativa e di riconversione,
- Modelli «agile» verso processi complessi,

Digital Transformation

- Accelerare la trasformazione digitale,
- Garantire la piena integrazione tra i canali off-line tradizionali e quelli on line/digitali, mettendo in comunicazione tutti i processi e gli attori della Supply Chain.

Tecnologie Innovative

- Intelligenza artificiale (previsione predittiva , automazione ciclo attivo e magazzino, processo di demand plannig),
- Tecnologia 3D printing (ex. realizzazione di prototipi),
- Image technology (ex visualizzazione scaffalature ed efficienza carico),
- Sistemi MES (es. gestire e controllare i sistemi produttivi, ecc.)



Case history: Riorganizzazione supply chain adattativa

Case history : illuminotecnica

LA STRATEGIA È ESSERE VELOCI E FLESSIBILI

Contesto

Settore : illuminotecnico produzione,

Canali distributivi : GDO, retailer, Contract,

Mercati principali. UE allargata, Russia, Middle East, USA e Canada

Fatturato : 80 milioni

Organizzazione : 4 filiali estere, 3 stabilimenti, 3 marchi

Circa 40.000 codici di prodotto finito attivi.

L'azienda è cresciuta velocemente negli ultimi anni e ha sviluppato processi complessi.

I tempi di consegna non sono più accettati dal mercato

Il controllo ed il rispetto delle date di consegna è sempre più difficile.



Prodotti standard in pronta consegna

Prodotti personalizzati in tempi contenuti

Progetti contract di prodotti standard in grandi quantità

Progetti contract di prodotti speciali in grandi quantità

Le fasi dell'intervento

1. Analisi AS IS della situazione

FASE 1

- Analisi delle vendite e delle performance dei livelli di servizio
- Analisi dei processi di pianificazione
- Analisi dei processi produttivi
- Analisi delle performance

2. TO BE: identificazione obiettivi e strategia

FASE 2

- Il disegno della strategia di un servizio veloce e puntuale per sviluppare il mercato
- Diversificare i processi in funzione dei mercati/prodotti
- Definizione degli obiettivi

3. Definizione cantieri e avvio

FASE 3

- Cantiere pianificazione vendite
- Cantiere programmazione della produzione
- Cantiere flussi della supply chain
- Cantiere processi produttivi

4. Improvement dei team leader

FASE 4

- Formazione dei team leader
- Attività di coaching ai team leader
- Procedure gestionali e revisione dell'organizzazioni

5. Consolidamento dei risultati e chiusura progetto

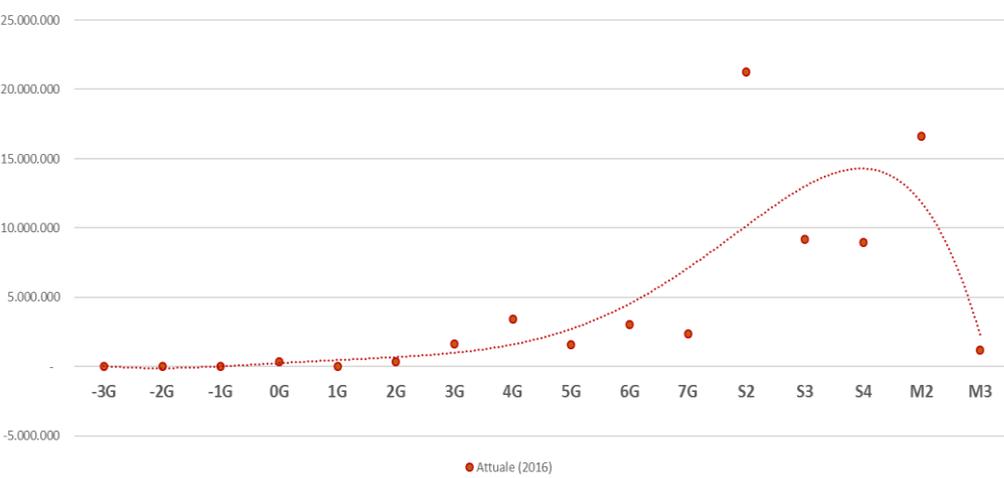
FASE 5

- Affinamento e correzioni finali
- Consolidamento dei processi e dei KPI
- Chiusura progetto

AS IS: Criticità

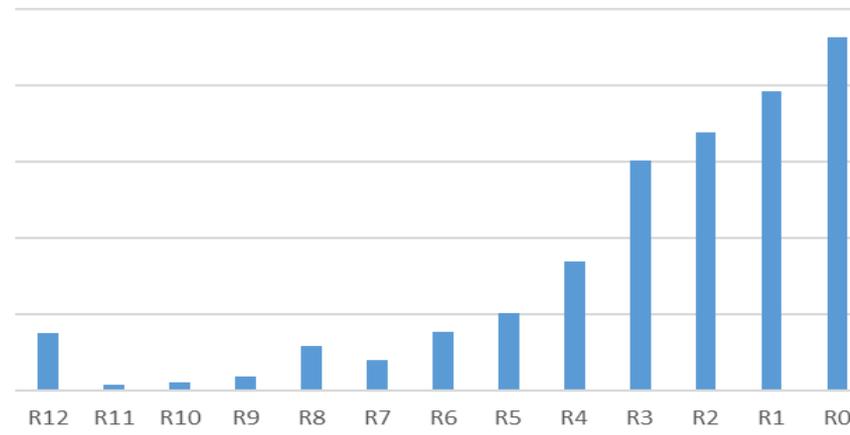
Lead time troppo lunghi

Distribuzione Spedizioni

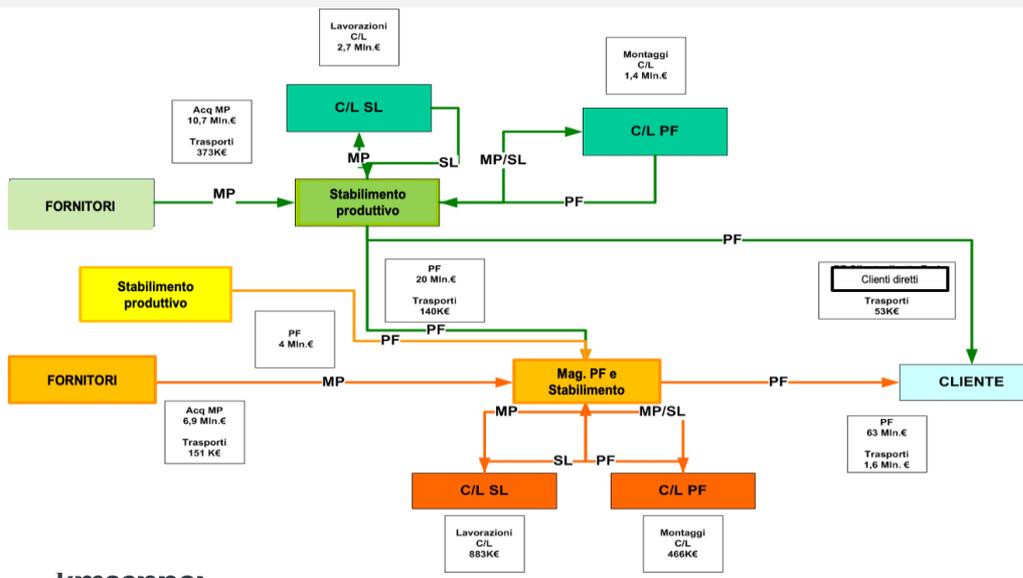


Magazzini a bassa rotazione

Rotazioni 2016

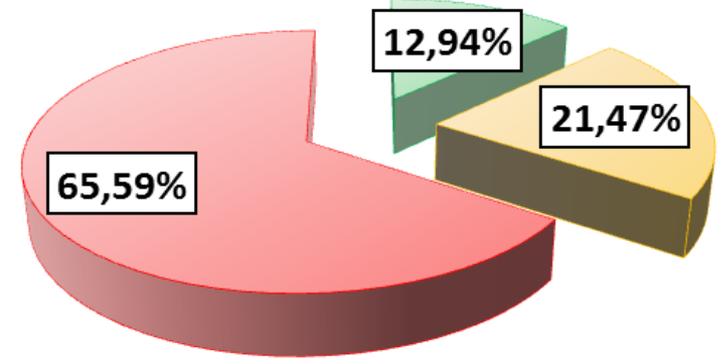


Flusso dei materiali complessi



Troppa Diversificazione:

Il 5% dei codici vale il 65,6% del fatturato



■ A (80%) ■ B (15%) ■ C (5%)

TO BE: Attività Principali in area operations

1 - REVISIONE DEI FLUSSI E DEI LAYOUT PRODUTTIVI

- Revisione del Layout
- Riorganizzazione flussi produttivi
- Riorganizzazione postazioni di lavoro

2 - PROGRAMMAZIONE DELLA PRODUZIONE

- Programma di produzione Producibile
- Analisi mancanti
- Picking dei materiali

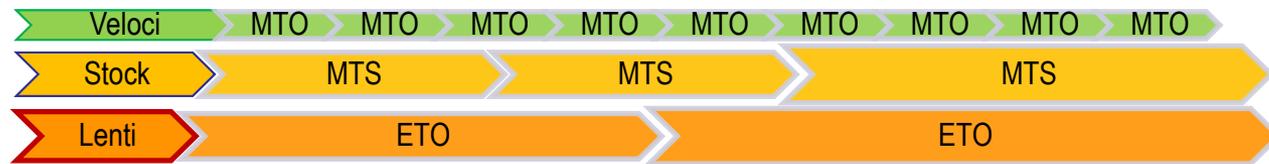
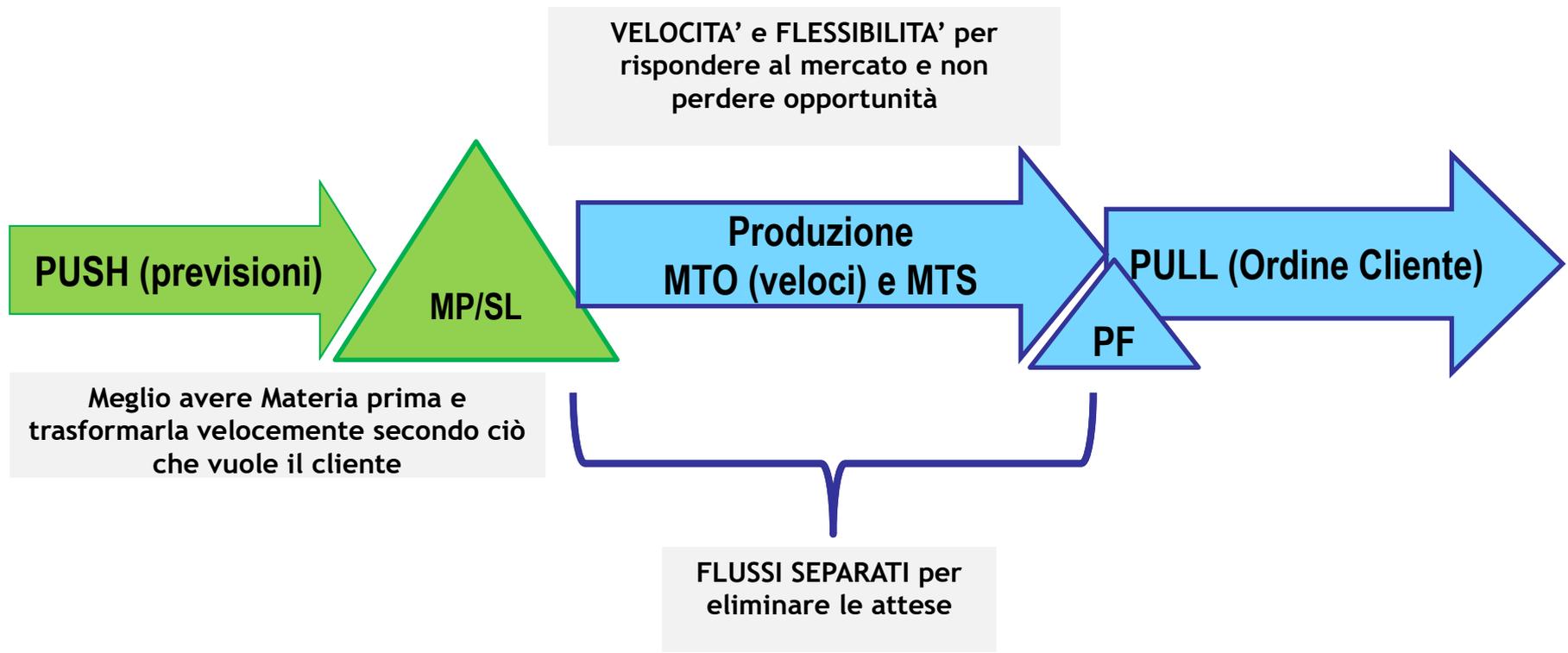
3 - PIANIFICAZIONE DELLE VENDITE

- Pianificazione predittiva adattiva
- Pianificare per famiglie Tecnico commerciali
- Pianificare i fornitori

4- MARKETING ACQUISTO

- Organizzare il parco fornitori
- Definire le strategie d'acquisto
- Riduzione ridurre i lead time e aumentare la puntualità fornitore

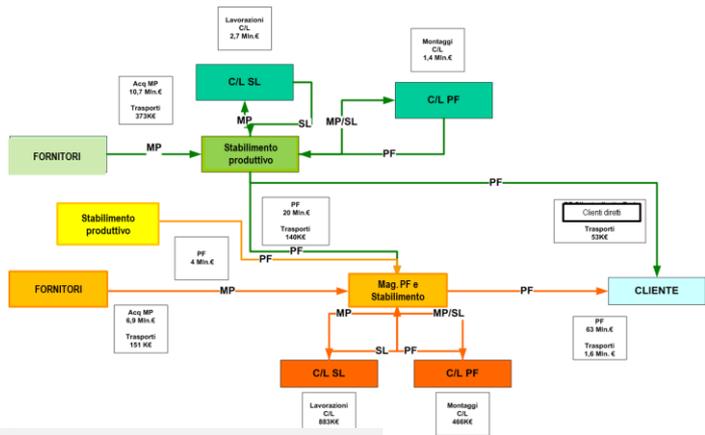
TO BE: Creare la Flessibilità



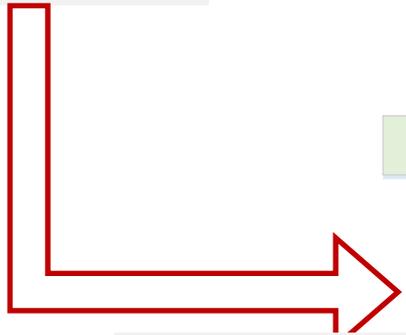
NOTA: in questo periodo il **PIANO DI EMERGENZA e GESTIONE DEL RISCHIO** richiede una **controtendenza nella gestione dei materiali che ruotano: FARE SCORTA!**

TO BE: fase di semplificazione dei flussi

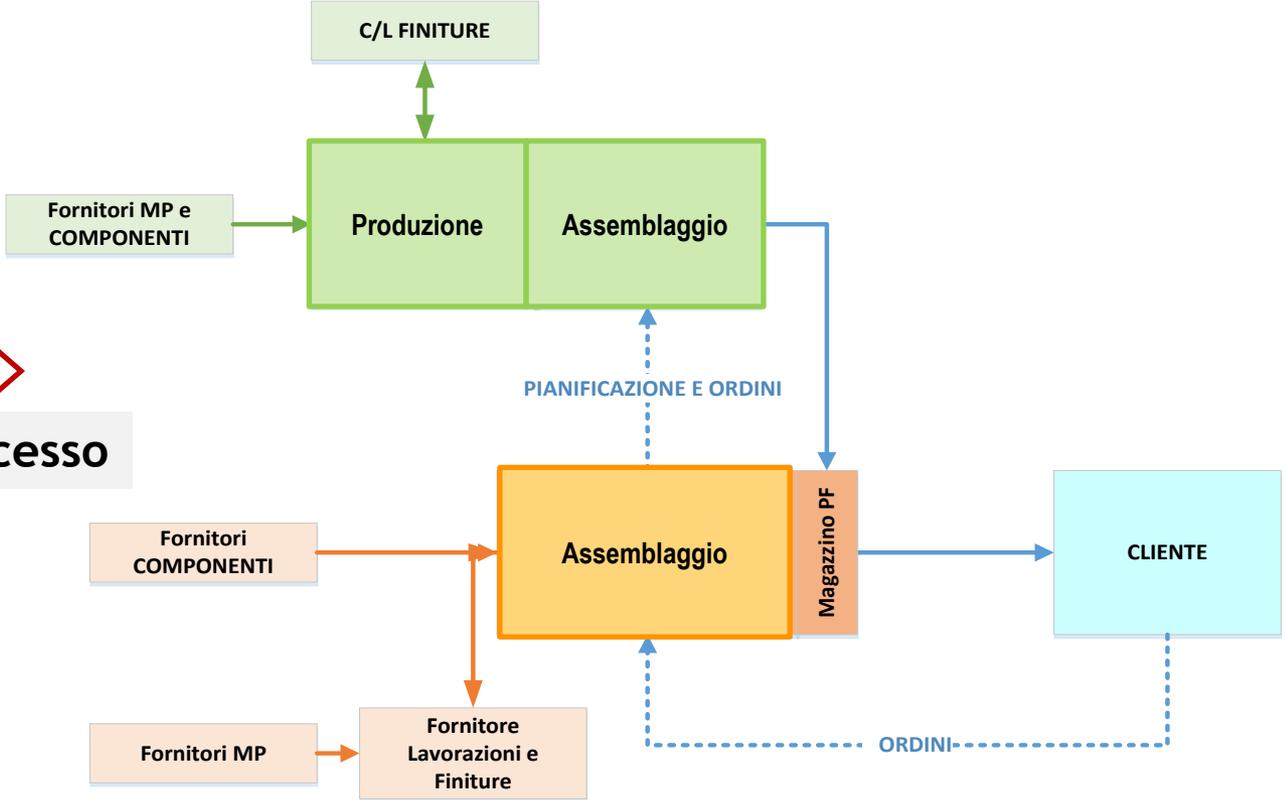
La semplificazione dei flussi ha permesso di eliminare sprechi dovuti a trasporti tra gli stabilimenti.



Vecchio processo

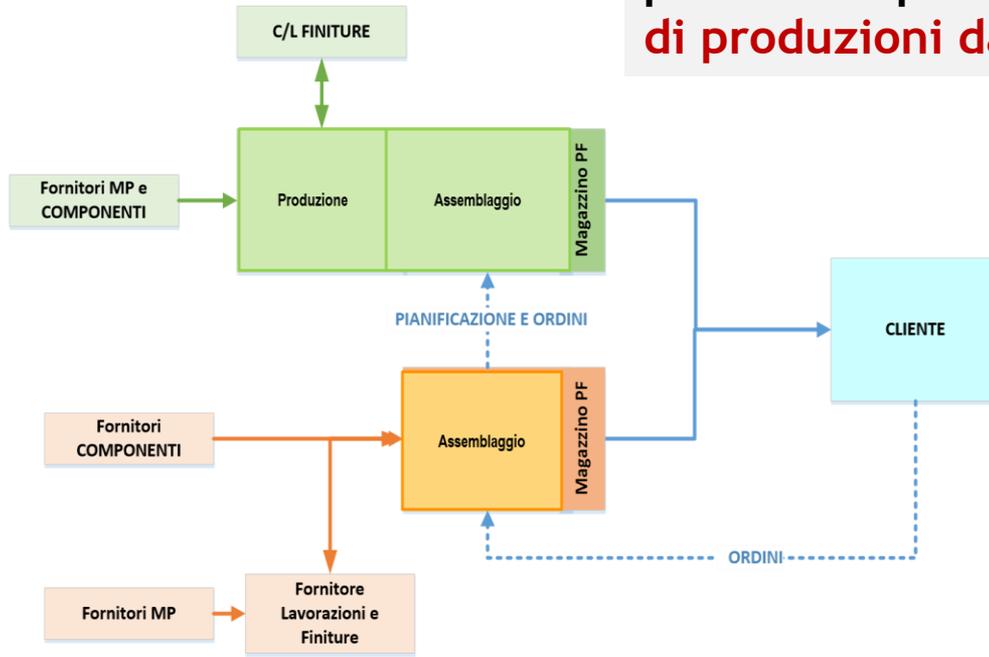


Nuovo processo



TO BE: dai flussi al nuovo Stabilimento

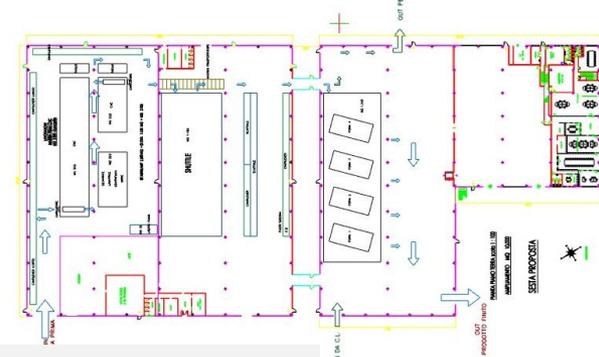
Adeguamento dello stabilimento produttivo per organizzare il **Rientro di produzioni dall'estero (RESHORING)**.



Nuovo processo

Flussi veloci dei materiali

Linee produttive flessibili e versatili

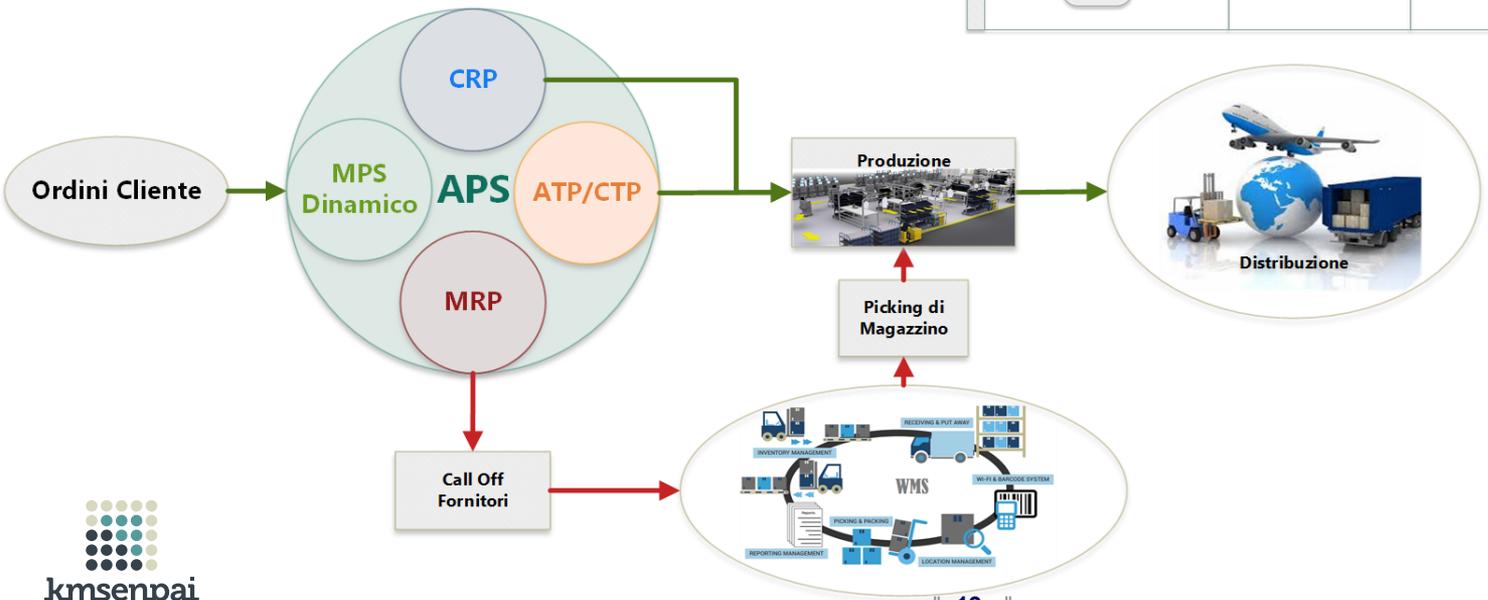
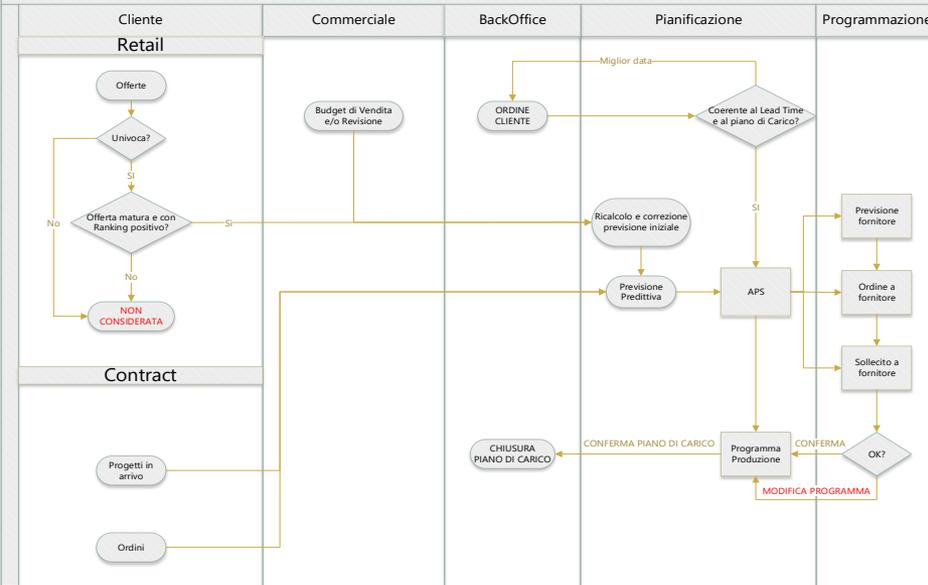


Magazzini Automatici



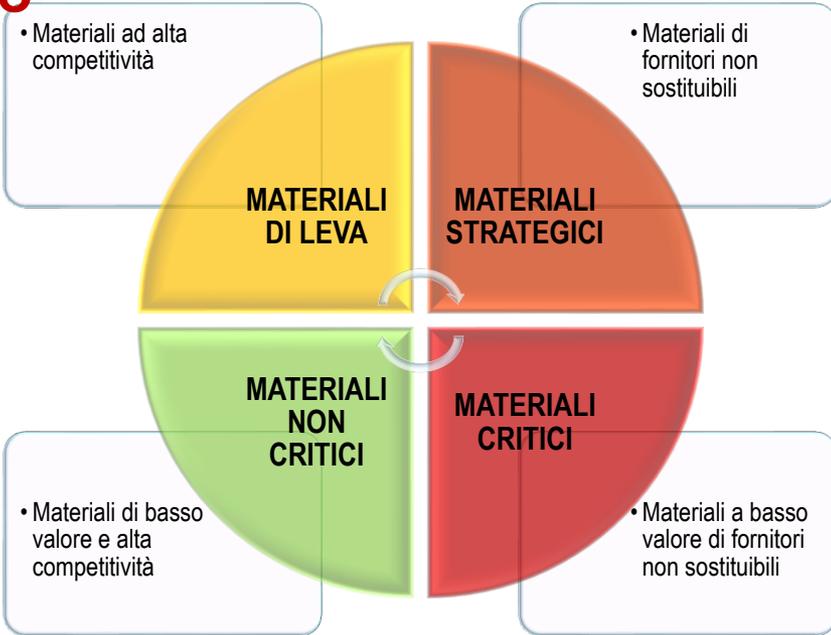
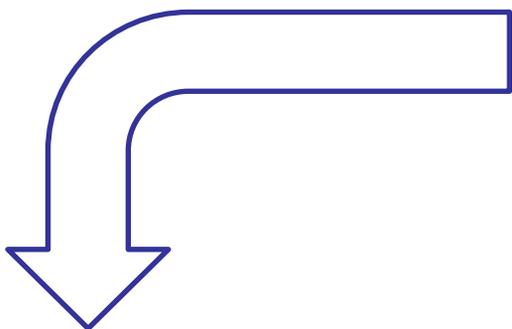
Il progetto: 2-3 - i nuovi processi di pianificazione e programmazione

- **Nuovi processi** che comprendono la pianificazione predittiva
- **Nuovi Tools** che permettono di Pianificare e programmare fornitori e materiali.



Costruire un parco fornitori idoneo

Le strategie attuate secondo la matrice di Kraljic e il potere contrattuale



Merceologie e mercato	Potere Contrattuale	
	Basso	Alto
	TUTELARE	IMPORRE REGOLE
	CAMBIO FORNITORE	OPPORTUNISMO
	ELIMINARE CRITICITA' O TUTELARE	IMPORRE REGOLE
	CAMBIO FORNITORE	OPPORTUNISMO

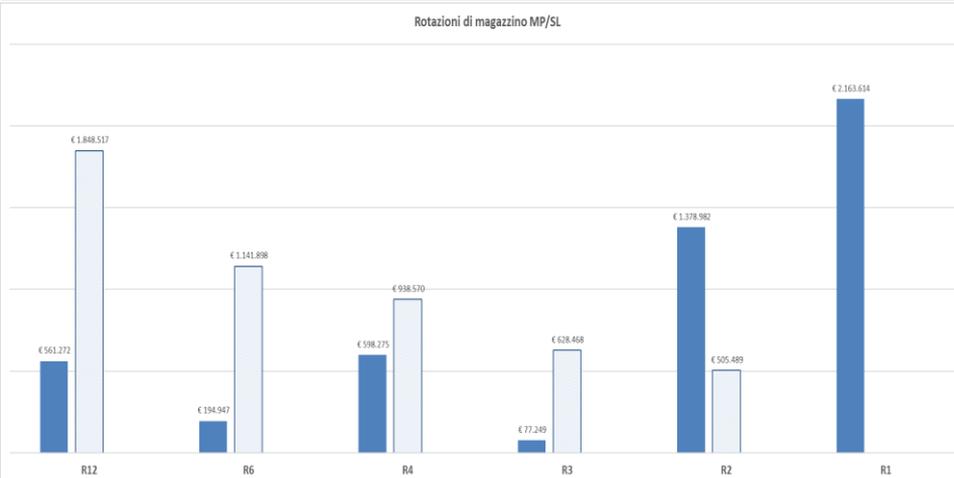
Creazione di Contrattualistiche ad hoc per tutelare le forniture

Creare alternative sui fornitori

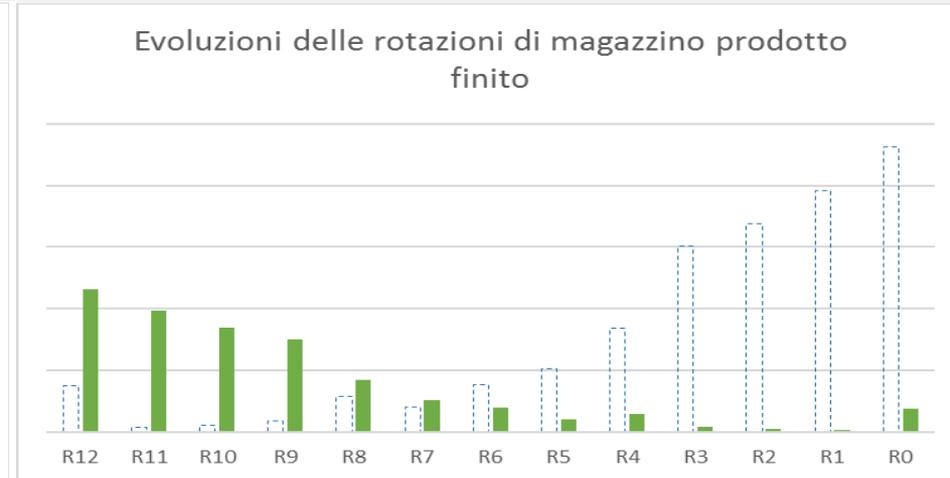
Avvicinare i fornitori

I principali risultati:

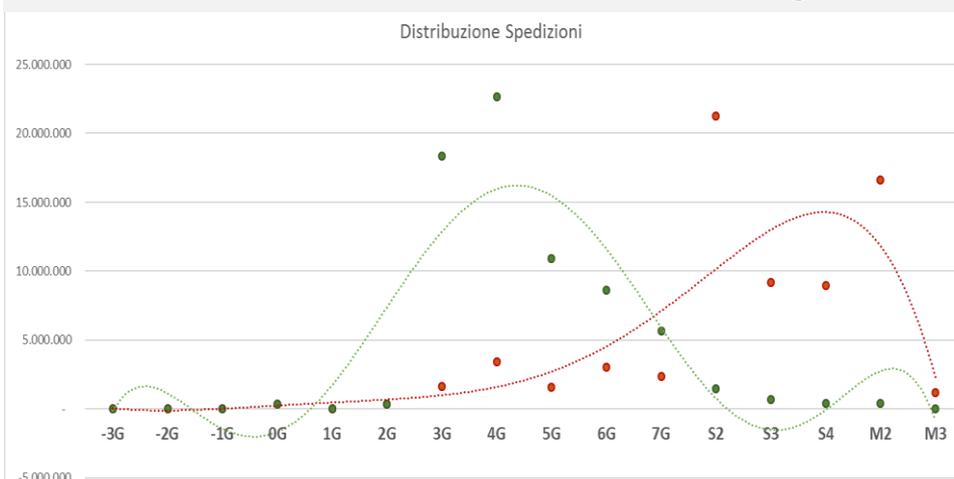
Aumento della rotazione dei materiali



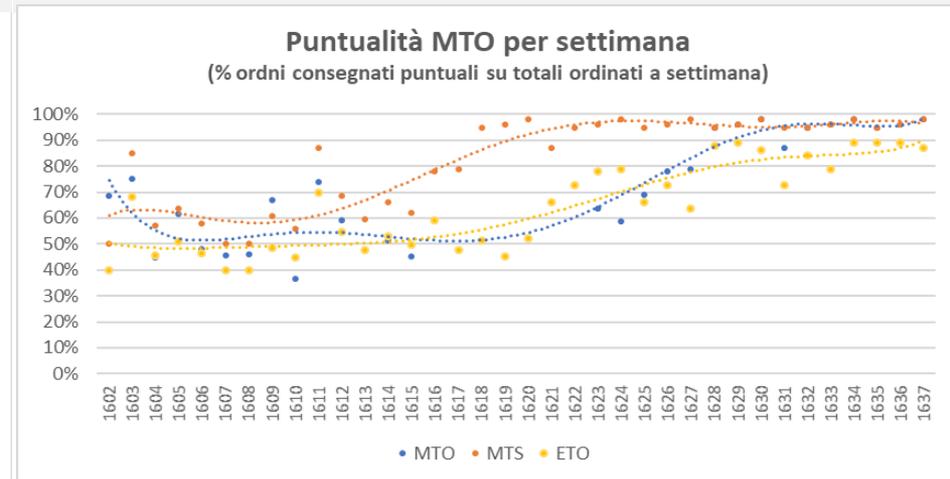
Prodotti in pronta consegna disponibili



Riduzione dei Lead time di consegna



Puntualità

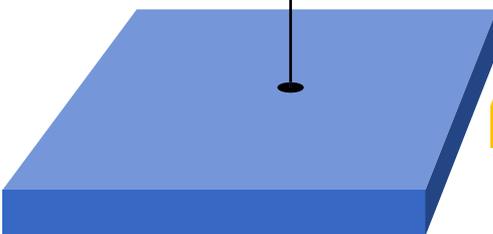


EQUILIBRIO, FLESSIBILITA', COLLABORAZIONE, TECNOLOGIA e VALUTAZIONE DEL RISCHIO sono strumenti necessari in un contesto di incertezza

Il management dovrà mettere al centro della propria strategia di evoluzione e rafforzamento della Supply Chain alcuni PUNTI CHIAVE per diventare più resilienti e agili, grazie ad un modello operativo che assicuri:

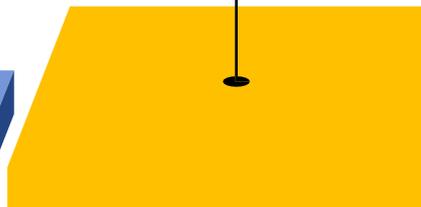
- 1** **velocità e flessibilità**, per ridurre drasticamente i tempi di consegna a partire dall'ordine ,
- 2** **segmentazione**, per soddisfare le richieste della domanda in categorie e mercati geografici diversi ,
- 3** **abilitazione di nuove tecnologie** e talenti per soddisfare le crescenti aspettative dei clienti, come la personalizzazione istantanea
- 4** **integrazione**, per garantire al cliente un'esperienza che sia coerente attraverso tutti i canali (grazie ad una pianificazione a monte, un sistema DOM di gestione degli ordini distribuiti e il perfezionamento dei flussi fisici) ,
- 5** **efficienza** dal punto di vista dei costi e delle risorse, per stimolare la crescita e sostenere gli investimenti. ,

kmsenpai affianca i propri clienti dall'assessment al cambiamento e definisce con loro indici di performance per il monitoraggio del proprio business



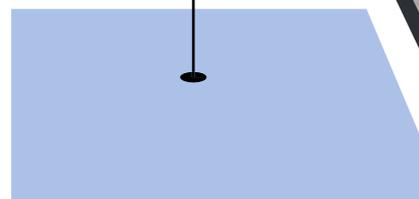
Assessment struttura

Analizzare l'AS-IS della struttura organizzativa, dei processi e del livello tecnologico



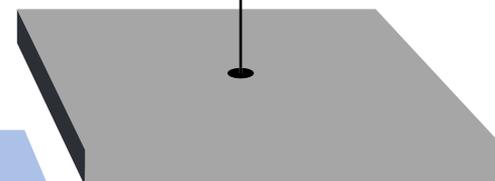
Piano di intervento

Identificare le priorità di ipotesi TO-BE, con piano di fattibilità economico-finanziaria



Identificazione soluzioni tecnologiche

Scouting dei fornitori che offrono tools che soddisfino i bisogni del cliente



Implementazione dashboard KPI per misurare il benessere aziendale

Identificazione ed implementazione dei migliori KPI relativi ai 4 drivers per la valutazione della performance

KMSenpai srl – Consulenza di direzione & Temporary management

Sede legale e operativa : Polo Tecnologico di Pordenone “Andrea Galvani” Via Roveredo 20/b - 33170 Pordenone (PN)

Codice Fiscale e Partita Iva 03093910275 Capitale Sociale € 10.000 i.v.

Sede operativa TV : via Aquileia, 1 - 31050 Ponzano Veneto (TV)

info@kmsenpai.it | www.kmsenpai.it

Grazie.

Le informazioni contenute nel presente documento sono classificate riservate e confidenziali, sono opera di ingegno di KMSenpai srl ad esclusivo uso interno del cliente e non rilasciabili a terze Parti senza l'autorizzazione scritta di KMSenpai srl.

Le informazioni che il suddetto rapporto contiene sono riportate in forma sintetica e possono quindi creare dubbi di interpretazione a chi non ha partecipato alla loro presentazione. Restiamo comunque a disposizione per ogni eventuale ulteriore chiarimento.